

JOHN C.
MAXWELL

— CELE —

5

NIVELURI

— ALE —

LEADERSHIPULUI

METODE TESTATE PENTRU
A-ȚI ATINGE POTENȚIALUL MAXIM



EDITURA AMALTEA

*Lucrarea de față este dedicată companiei EQUIP (www.iequip.org)
și tuturor celor care fac parte din această organizație de leadership.*

Iată regula lui 5 adoptată de EQUIP:

În fiecare zi...

1. Gândim la nivel global
2. Ne evaluăm propria strategie de leadership
3. Creăm resurse
4. Dezvoltăm trainerii, partenerii și donatorii
5. Instruim lideri care să instruiască, la rândul lor, alți lideri

Milioane de lideri sunt instruiți grație eforturilor voastre.

Vă mulțumesc!

Cuprins

POȚI AVEA UN PLAN DE LUCRU REFERITOR LA LEADERSHIP PENTRU PROPRIA TA VIAȚĂ	9
Poți deprinde instrumentele practice de leadership	11
Trecere în revistă a celor cinci niveluri de leadership	14
Perspective asupra celor cinci niveluri de leadership	19
NIVELUL 1. POZIȚIA	
UN LOC MINUNAT PE CARE SĂ ÎL VIZITEZI, DAR LA CARE NU TREBUIE SĂ TE OPREȘTI	45
Avantajele Poziției: <i>Ai fost invitat la masa liderilor</i>	49
Dezavantajele Poziției: <i>Adevăratul leadership nu se rezumă la poziție</i>	57
Comportamentul indicat la nivelul 1: <i>Cum să profiți la maximum de poziția pe care o ai</i>	72
Legile leadershipului la nivelul Poziției:	79
<i>Legea Pragului limitativ, Legea Procesului, Legea Navigației</i>	
Convingeri care pot ajuta un lider să ajungă la nivelul 2	82
Ghid de dezvoltare la nivelul 1	87
NIVELUL 2. PERMISIUNEA	
NU POȚI CONDUCE OAMENII DACĂ NU ÎI PLACI	91
Avantajele Permisiei: <i>Locul de muncă a devenit mult mai plăcut pentru toată lumea</i>	95
Dezavantajele Permisiei: <i>De tine depinde să construiești relații pozitive</i>	103
Comportamentul indicat la nivelul 2: <i>Cum să obții permisiunea celorlalți</i>	112

Legile leadershipului la nivelul Permisiei:	125
<i>Legea Influenței, Legea Adăugării, Legea unei Baze solide, Legea Magnetismului, Legea Conectării, Legea Acceptării</i>	
Convingeri care pot ajuta un lider să ajungă la nivelul 3	129
Ghid de dezvoltare la nivelul 2	133

NIVELUL 3. PRODUCȚIA

REALIZĂRILE PROPRIU-ZISE FAC DIFERENȚA DINTRE LIDERII REALI ȘI IMITATORI	137
Avantajele Producției: <i>Acum ai credibilitate ca lider</i>	141
Dezavantajele Producției: <i>Povara leadershipului devine din ce în ce mai grea</i>	151
Comportamentul indicat la nivelul 3: <i>Cum să ai cele mai bune rezultate în leadership</i>	156
Legile leadershipului la nivelul Producției:	171
<i>Legea Respectului, Legea Magnetismului, Legea Imaginii, Legea Victoriei, Legea Marelui avânt, Legea Priorităților, Legea Sacrificiului, Legea Acceptării</i>	
Convingeri care pot ajuta un lider să ajungă la nivelul 4	176
Ghid de dezvoltare la nivelul 3	180

NIVELUL 4. DEZVOLTAREA OAMENILOR

FAPTUL CĂ AJUȚI LIDERII SĂ SE DEZVOLTE ÎȚI AMPLIFICĂ INFLUENȚA ȘI IMPACTUL	185
Avantajele Dezvoltării oamenilor: <i>Potențialul organizației crește și mai mult</i>	189
Dezavantajele Dezvoltării oamenilor: <i>Ca lider de nivel 4 ai nevoie de mai multă maturitate și de abilități mai mari</i>	201
Comportamentul indicat la nivelul 4: <i>Cum să-i ajuți pe ceilalți să se dezvolte</i>	210
Legile leadershipului la nivelul Dezvoltării oamenilor:	223
<i>Legea Procesului, Legea Adăugării, Legea Cercului intern, Legea Delegării, Legea Dezvoltării explozive, Legea Acceptării</i>	
Convingeri care pot ajuta un lider să ajungă la nivelul 5	227
Ghid de dezvoltare la nivelul 4	231

NIVELUL 5. APOGEUL

CEA MAI MARE REALIZARE DE LEADERSHIP ESTE DEZVOLTAREA LIDERILOR DE LA NIVELUL 4

237

Avantajele Apogeului: *Influența ta s-a extins dincolo de
zona și momentul imediat*

241

Dezavantajele Apogeului: *Poți începe să ai senzația că
totul se învâрте în jurul tău*

246

Comportamentul indicat la nivelul 5: *Cum să utilizezi
Apogeul ca pe o unealtă de a face ceva mai spectaculos decât
tine însuși*

252

Legile leadershipului la nivelul Apogeului:

261

*Legea Respectului, Legea Intuiției, Legea Sincronizării,
Legea Moștenirii, Legea Dezvoltării explozive*

Ajută-i pe ceilalți să ajungă la nivelurile 4 și 5: *Creează
momente cruciale pentru liderii pe care îi dezvolti*

264

Ghid pentru a-ți atinge potențialul maxim la nivelul 5

274

PORTRETUL UNUI LIDER DE NIVEL 5

Antrenorul John Wooden

278

O zi cu antrenorul

279

Mulțumiri

Mulțumirile mele se îndreaptă către:

- *Charlie Wetzel*, cel care se ocupă de textele mele;
- *Stephanie Wetzel*, managerul responsabil pentru mass-media socială;
- *Linda Eggers*, asistentul meu executiv.

Poți avea un plan de lucru referitor la leadership pentru propria ta viață

Leadershipul este una dintre pasiunile mele. Și la fel este și predarea acestei discipline. Mi-am dedicat peste treizeci de ani din viață ajutându-i pe ceilalți să învețe ceea ce eu însumi știu despre calitatea de lider. De fapt, petrec aproape optzeci de zile pe an predând leadershipul. În ultimii câțiva ani, am împărtășit cunoștințele mele oamenilor de pe șase continente. Subiectul este nepuizabil. Care este motivul? Totul se ridică și coboară odată cu leadershipul. Dacă vrei să influențezi lumea în mod pozitiv, trebuie să înveți să conduci mai bine.

În toți acești ani în care am predat leadershipul, am recomandat în mod repetat o carte, mai mult decât oricare alta – de la West Point și până la Microsoft, în toate țările din lume. Este vorba despre o lucrare care explică modul în care funcționează leadershipul și oferă un plan prin care să înveți cum să devii un lider. Este vorba despre „Cele cinci niveluri ale leadershipului”.

Convingerea mea referitoare la faptul că totul se ridică și coboară odată cu leadership-ul s-a conturat ca atare în anul 1976 – și de atunci am pornit într-o călătorie de leadership pe care o continui și astăzi. Mi-am început drumul punând mai multe întrebări. *Cum definești leadershipul? Ce este un lider? Cum funcționează leadershipul?* Din nefericire, răspunsurile pe care le-am primit în mod constant la

aceste întrebări nu prea mi-au fost de ajutor. Unii identifică leadershipul cu obținerea unei poziții de conducere. Eu personal am cunoscut însă lideri proști care aveau poziții bune și lideri foarte buni care nu aveau nici o funcție. Nu ți s-a întâmplat și ție acest lucru? Alții mi-au declarat următorul lucru: „Nu pot descrie leadershipul, dar îl recunosc atunci când îl văd”. Deși acest lucru poate fi valabil, nu te ajută totuși în nici un fel să înveți cum să conduci.

Concluzia la care am ajuns într-o primă fază este că leadershipul înseamnă influență. Dacă oamenii pot avea o influență mai mare asupra celorlalți, atunci pot conduce mult mai eficient. Pe măsură ce am reflectat la acest lucru, în minte a început să se cristalizeze un concept legat de modul în care funcționează leadershipul. Acest concept se referea la „cele cinci niveluri de leadership”, la dezvoltarea căruia am lucrat aproape cinci ani. Și de atunci învăț în continuare. De fiecare dată când îl prezint, una dintre întrebările pe care oamenii mi le pun întotdeauna este următoarea: „Când veți scrie o carte despre acest subiect?”. După cum poți vedea, în sfârșit răspund și la această întrebare.

Poți deprinde instrumentele practice de leadership

Există o mulțime de cărți despre leadership aliniate în bibliotecile oamenilor. De ce ar trebui să o citești pe aceasta de față? Fiindcă funcționează. Principiul celor cinci niveluri a fost folosit pentru a instrui lideri din companii de diverse dimensiuni și configurații, de la firme mici și corporații incluse în topul Fortune 100. A fost utilizat pentru a ajuta organizațiile non-profit să înțeleagă cum să-i conducă pe cei care fac muncă de voluntariat. Și a fost predat în peste 120 de țări din toată lumea. De fiecare dată când vorbesc despre el, oamenii îmi pun întrebări și fac diverse observații. Aceste lucruri au dus la aprofundarea celor cinci niveluri de leadership, care au devenit astfel și mai puternice. Conceptul este testat și dovedit. În plus, oferă câteva beneficii:

Cele cinci niveluri de leadership oferă o imagine clară a leadershipului

Cum ajung oamenii să înțeleagă leadershipul? Pentru cei care nu sunt înzestrați în mod natural cu această abilitate, ea poate fi un adevărat mister. Pentru ei, să îi conduci pe ceilalți este ca și cum ai păși pe un coridor cufundat în întuneric. Știu într-o oarecare măsură unde vor să ajungă, dar nu văd nimic în fața lor și nu știu unde vor întâmpina probleme sau unde se vor întâlni cu capcane. Pentru foarte multe persoane din lumea academică, leadershipul este un exercițiu teoretic, o ecuație ale cărei variabile merită cercetate, studiate și dezbătute la modul serios. În schimb, cele cinci niveluri de

leadership pot fi înțelese și din punct de vedere vizual, așa că oricine le poate deprinde.

Cele cinci niveluri de leadership se referă la verbul „a conduce”, nu la substantivul „conducere”

Leadershipul este un proces, nu o poziție. Au existat perioade în care oamenii foloseau cuvintele *leadership* și *management* ca fiind sinonime. Cred că acum cei mai mulți își dau seama că există o diferență semnificativă între cele două. În cel mai bun caz, managementul se aplică atunci când lucrurile rămân la fel.

Leadershipul este un proces, nu o poziție.

Leadershipul implică oamenii și dinamica acestora, aflați într-o continuă schimbare. Ei nu sunt niciodată statici. Provocarea în cazul leadershipului este să demarezi schimbarea și să facilitezi dezvoltarea. Aceste lucruri presupun mișcare, care, așa cum vei vedea în curând, este inerentă pentru trecerea la un nivel superior de leadership.

Cele cinci niveluri de leadership pot împărți abilitatea de a conduce în pași mai mici și mai ușor de înțeles

Subiectul leadershipului poate fi copleșitor și poate produce confuzie. De unde începe leadershipul? Ce ar trebui să facem mai întâi? Ce procese ar trebui să urmărim? Cum să avem o influență mai mare asupra celorlalți? Cum putem crea o echipă productivă? Cum îi ajutăm pe cei care ne urmează să devină lideri de sine stătători? Cele cinci niveluri de leadership oferă răspunsuri la toate aceste întrebări, apelând la pași mai mici și mai ușor de înțeles.

Cele cinci niveluri de leadership oferă un plan clar pentru dezvoltarea acestei abilități

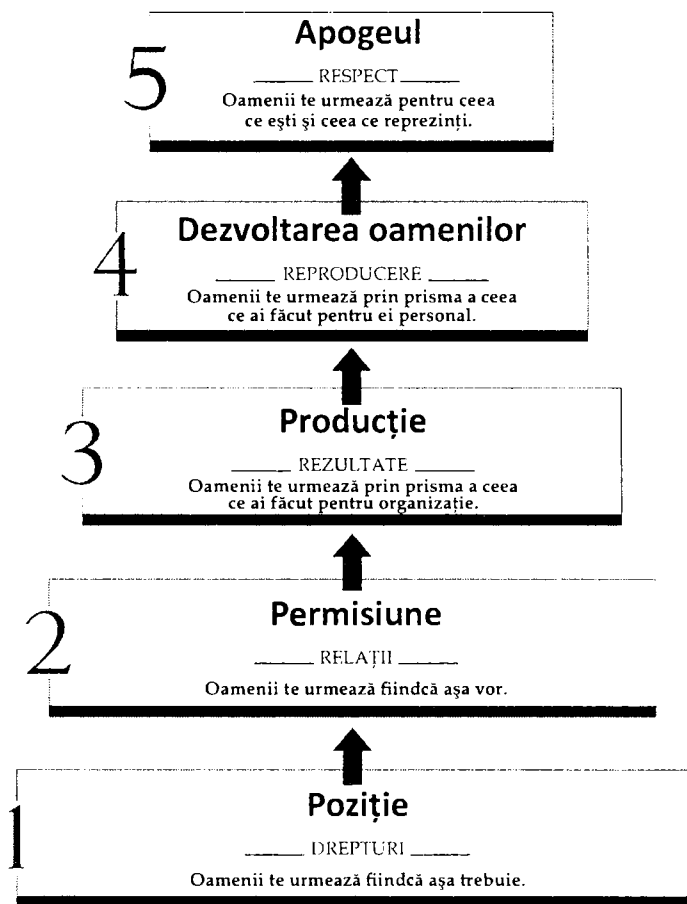
De foarte multe ori, atunci când oamenii se gândesc la călătoria lor în sfera leadershipului, își imaginează mai întâi de toate drumul pe care îl vor parcurge în carieră. Însă ar trebui, de fapt, să se

gândească la propria dezvoltare ca lideri! Calitatea corespunzătoare de lider nu se rezumă doar la avansarea personală. Ci la avansarea echipei. Cele cinci niveluri de leadership oferă niște pași clari de dezvoltare a acestei abilități. Dacă îi conduci pe ceilalți așa cum trebuie și îți ajuți membrii echipei să devină lideri eficienți, o carieră de succes îți este, practic, garantată.

Cele cinci principii de leadership aliniază practicile, valorile și principiile de leadership

Atunci când am dezvoltat și am aprofundat aceste cinci niveluri, le-am conceput pe fiecare dintre ele ca pe o practică pe care o poți folosi pentru a conduce mult mai eficient. În timp, pe măsură ce am folosit și am predat și altora aceste niveluri, mi-am dat seama că reprezintă, de fapt, niște principii. Iată diferența: o practică este o acțiune care poate funcționa într-o anumită situație, dar nu în mod obligatoriu și în alta. Un principiu este un adevăr extern, care inspiră la fel de multă încredere ca o lege a fizicii. De exemplu, atunci când Solomon a spus: „Un răspuns blând alungă mânia, iar o vorbă aspră o atâță”, a stipulat un principiu care este universal și care va fi întotdeauna valabil. Principiile sunt importante, fiindcă funcționează ca o hartă, permițându-ne să luăm decizii înțelepte. Dacă îmbrățișăm un principiu și îl adoptăm, devine o parte a propriilor noastre valori. Cele cinci niveluri îmi influențează în fiecare zi viața de lider.

Trecere în revistă a celor cinci niveluri de leadership



Fiecare dintre următoarele secțiuni ale cărții este dedicată unuia dintre aceste cinci niveluri. Vei afla avantajele fiecărui nivel, dezavantajele, cel mai indicat comportament, convingerile care ajută un lider să treacă la următorul nivel și modul în care fiecare

nivel este legat de legile leadershipului. Dacă ești deja familiarizat cu ele, le vei înțelege mai bine dacă vei observa cum se încadrează în cele cinci niveluri. Însă chiar dacă nu le cunoști, vei înțelege conceptul de bază din spatele fiecăruia și modul în care poate fi aplicat. De asemenea, reprezintă și un ghid de dezvoltare pentru fiecare nivel. Cu toate acestea, înainte de a aprofunda fiecare nivel, aș vrea să le trecem în revistă și să vedem cum se potrivesc unele cu celelalte, dar și să împărtășim câteva perspective referitoare la fiecare dintre ele.

Nivelul 1 – Poziția

Poziția este nivelul cel mai de jos al leadershipului - nivelul de pornire. Singura influență pe care un lider pozițional o are este cea care îi însoțește funcția. Oamenii îl urmează fiindcă sunt nevoiți. Leadershipul pozițional se bazează pe *drepturile* garantate de poziția ocupată și de titlul deținut. Nu este deloc indicat să te folosești de poziția pe care o ai ca să-i faci pe oameni să te urmeze. Poziția este un substitut nepotrivit al influenței.

Cei care se află la nivelul 1, cel al Poziției, pot fi șefi, dar niciodată lideri. Au subordonați, nu membri ai unei echipe. Se bazează pe reguli, regulamente, politici și diverse grafice organizaționale ca să-și controleze oamenii. Aceștia îl vor urma doar în limitele autorității pe care o deține. Și vor face, de obicei, doar ceea ce li se cere. În momentul în care liderii poziționali solicită puțin timp sau efort suplimentar, arareori îl și primesc.

De cele mai multe ori, liderii poziționali întâmpină dificultăți în a lucra cu voluntarii, cu cei mai tineri sau cu cei foarte bine pregătiți. De ce? Fiindcă liderii poziționali nu au nici un fel de influență, iar aceste tipuri de persoane au tendința să fie mult mai independente.

Poziția este singurul nivel care nu presupune abilități și efort pentru a ajunge la ea. Oricine poate fi numit într-o anumită poziție.

Nivelul 2 – Permisivitatea

Nivelul 2 se bazează în întregime pe *relații*. La nivelul Permisivității, oamenii te urmează fiindcă așa vor. Atunci când îți plac oamenii și

îi tratezi ca indivizi care au valoare, începi să ai o influență din ce în ce mai mare asupra lor. Dezvolți sentimentul de încredere. Mediul devine unul mult mai pozitiv – indiferent că este vorba despre cel familial, despre locul de muncă, de joacă sau de voluntariat.

Agenda liderilor de la nivelul 2 nu ține cont de poziția ocupată. Aceștia ajung să își cunoască oamenii și se gândesc cum să evolueze alături de ei. Liderii ajung să știe cine sunt oamenii lor. Cei care îi urmează ajung să știe cine sunt liderii care îi conduc. Oamenii construiesc relații solide și de durată.

Există posibilitatea să îți placă oamenii fără să îi și conduci, dar nu poți conduce oamenii fără să îi plăci.

Există posibilitatea să îți placă oamenii fără să îi și conduci, dar nu poți conduce oamenii fără să îi plăci. Exact la acest lucru se referă nivelul 2.

Nivelul 3 – Producția

Unul dintre pericolele nivelului Permisiei este acela că un lider poate fi tentat să se oprească în acest punct. Liderii buni însă nu doar creează un mediu de lucru plăcut. Ei și finalizează ceea ce încep! De aceea trebuie să ajungă la nivelul 3, care se bazează pe *rezultate*. La nivelul Producției, liderii obțin influență și credibilitate, iar oamenii încep să îi urmeze grație lucrurilor pe care aceștia le-au făcut pentru propria organizație.

Foarte multe lucruri pozitive încep să se întâmple atunci când liderii ajung la nivelul 3. Sarcinile sunt îndeplinite, moralul se îmbunătățește, profiturile cresc, cifra de afaceri la fel, iar scopurile sunt îndeplinite. Tot la nivelul 3, se experimentează un nou elan.

Conducerea și influențarea celorlalți devin amuzante la acest nivel. Se știe că succesul și productivitatea rezolvă o mulțime de probleme. Așa cum a spus Joe Namath, legendarul jucător de fotbal: „Atunci când câștigi, nu te mai doare nimic”.

La nivelul 3, liderii se pot transforma în agenți ai schimbării. Pot rezolva probleme mai dificile și pot face față unor aspecte mai puțin plăcute. Pot lua decizii dificile, care vor face o diferență. Își pot conduce oamenii către un nivel superior de eficiență.

Nivelul 4 – Dezvoltarea oamenilor

Liderii devin mult mai buni, nu datorită puterii pe care o dețin, ci prin prisma abilității de a le conferi altora putere. Exact asta fac liderii la nivelul 4. Se folosesc de poziția pe care o au, de relații și de productivitate, pentru a investi în cei care îi urmează și pentru a-i dezvolta, până când aceștia se transformă în lideri de sine stătători. Rezultatul este *reproducerea*; la nivelul 4, liderii se „reproduc” singuri.

La nivelul Producției se pot câștiga jocuri, dar la nivelul Dezvoltării oamenilor se pot câștiga campionate. La nivelul 4 se întâmplă întotdeauna două lucruri.

Liderii devin mult mai buni, nu datorită puterii pe care o dețin, ci prin prisma abilității de a le conferi altora putere.

În primul rând, echipa ajunge la un nivel mult mai înalt. De ce? Fiindcă investiția în oameni face ca relațiile să devină mult mai profunde, îi ajută pe aceștia să se cunoască mai bine unul pe celălalt și consolidează sentimentul de loialitate. În al doilea rând, crește și performanța. Care ar fi motivul? Acela că există mai mulți lideri într-o echipă, care contribuie la creșterea performanței generale.

Liderii de la nivelul 4 schimbă viețile celor pe care îi conduc. În consecință, oamenii îi urmează prin prisma lucrurilor pe care liderii le-au făcut pentru ei, personal. Iar relațiile stabilite durează adesea întreaga viață.

Nivelul 5 – Apogeul

Cel mai înalt și mai dificil nivel de leadership este Apogeul. Deși cei mai mulți pot învăța cum să ajungă de la nivelul 1 la nivelul 4, nivelul 5 presupune nu dor efort, abilități și intenție, ci și un talent mai mare. Doar liderii înzestrați în mod natural ajung la acest nivel superior. Ce anume fac liderii la nivelul 5? Își dezvoltă oamenii ca să ajungă lideri de nivelul 4.

Dacă oamenii sunt respectuoși, plăcuți și productivi, pot ajunge la un nivel de influență asupra celorlalți și să își câștige destul de ușor adepți. Dificil este însă ca acești adepți să ajungă ei înșiși să

conducă. Cei mai mulți lideri nu fac acest lucru, fiindcă presupune mult mai multă muncă decât simplul fapt de a-și conduce adepții. Cu toate acestea, dezvoltarea liderilor până în punctul în care să fie capabili și dispuși să dezvolte alți lideri este cea mai dificilă sarcină de leadership dintre toate. Există însă și recompense: liderii de nivel 5 conduc organizații de nivel 5. Ei creează oportunități pe care alți lideri nu le văd. Creează și transmit mai departe o adevărată moștenire. Oamenii îi urmează pentru ceea ce sunt și pentru ceea ce reprezintă. Cu alte cuvinte, leadershipul lor le aduce o *reputație* pozitivă. Ca urmare, liderii de nivel 5 transcend de cele mai multe ori poziția, organizația și, uneori, chiar și domeniul în care își desfășoară activitatea.

Perspective asupra celor cinci niveluri de leadership

Acum, după ce ai făcut cunoștință cu aceste niveluri, aș vrea să împărtășesc câteva puncte de vedere care te vor ajuta să înțelegi cum sunt legate ele unul de celălalt.

1. Poți urca la un nivel superior, dar nu îl vei lăsa niciodată în urmă pe cel de dinainte

După ce am văzut care sunt nivelurile și am aflat câteva elemente de bază referitoare la ele, poți presupune că un lider avansează prin fiecare, trecând de unul ca să ajungă la celălalt, ca și cum ai urca o scară. Adevărul este însă acela că nu vei lăsa niciodată în urmă un nivel după ce ai reușit să treci de el. Din contră, te bazezi în continuare pe ele ca să construiești ceva. Dacă te gândești un moment la acest lucru, vei fi de acord că are sens. Dacă începi cu leadershipul bazat pe poziție și îți construiești relații cu cei pe care îi supervizezi, renunți la poziția pe care o deții pentru a face acest lucru? Nicidecum. Nu renunți dinainte la poziție, dar dacă câștigi în mod corespunzător nivelul 2, nu va mai trebui niciodată să te bazezi pe poziția deținută.

Odată ce ai construit relații cu oamenii și ai trecut la un nivel mai mare de productivitate, abandonezi sau neglijezi aceste relații? Mai bine să nu o faci! Fiindcă, dacă o vei face, te vei trezi că ajungi din nou la nivelul 1.

Liderii nu renunță la un nivel pentru altul, ci adaugă un nou nivel la cel anterior. Este un proces de construcție.

2. Nu te afli la același nivel cu fiecare persoană

Leadershipul este dinamic și se modifică de la relație la relație. Acest lucru este valabil pentru toate cele cinci niveluri de leadership. Mă pot afla la un nivel diferit din cele cinci cu cinci persoane diferite de la locul meu de muncă. O persoană care abia a început să lucreze în companie îmi va recunoaște doar poziția, în timp ce cu un individ în care am investit și pe care l-am ajutat să conducă la rândul lui am o relație de nivel 4. Dacă sunt un tată bun, am o relație de nivel 4 cu propriii mei copii. Dacă sunt un tată absent, mă pot afla la nivelul 1. Cu vecinul de alături, probabil că am o relație de nivel 2.

Ai împărtășit vreodată o viziune propriei tale echipe și ți s-a întâmplat să vezi reacții diferite vizavi de aceeași comunicare? Din ce cauză crezi că se întâmplă acest lucru? Îl pui pe seama pregătirii și experienței diferite a celor care te ascultă? Pe seama faptului că au niveluri diferite de inteligență? Niveluri diferite de training? Personalități diferite? Sunt de părere că toți acești factori sunt valabili, dar, de cele mai multe ori, elementul care are cel mai mare impact este nivelul de leadership la care te afli în relație cu fiecare persoană în parte. Oamenii îți vor răspunde în funcție de nivelul de leadership la care te afli comparativ cu ei. Și acest lucru poate fi schimbat.

Oamenii vor reacționa în funcție de nivelul de leadership la care te afli comparativ cu ei.

Atingerea unui nivel de leadership nu se aseamănă cu obținerea unei diplome. Nici cu doborârea unui record de către un sportiv. Nu atingi acel nivel și gata. Este vorba mai degrabă despre o cursă desfășurată în fiecare zi, prin care să îți dovedești abilitățile. Singura excepție este nivelul Apogeului. Liderilor care ajung la nivelul 5 li se acordă uneori credit în funcție de reputație și nu doar prin prisma interacțiunii personale. Este însă important de notat că, indiferent de nivel, un lider nu rămâne în mod automat acolo. Trebuie să îți câștigi nivelul de leadership cu fiecare persoană – iar acesta poate coborî sau urca în orice moment.

3. Cu cât ajungi mai sus, cu atât îți este mai ușor să conduci

Iată și câteva vești bune. Pe măsură ce te străduiești să ajungi la un nivel superior de leadership, vei descoperi că îți este mult mai ușor să conduci oamenii. Fiecare avansare îți permite să îi conduci mai eficient pe ceilalți, fiindcă influența ta crește odată ce ajungi la un nivel superior. Și, pe măsură ce această influență crește, oamenii sunt mult mai dispuși să te urmeze. Influență limitată înseamnă un leadership limitat. O influență mai mare înseamnă o eficiență mai mare. Este de la sine înțeles. Cu toate acestea, există și o veste proastă: nu e simplu să ajungi la un nivel superior de leadership! Dacă ar fi fost ușor, toată lumea ar fi un lider de nivel 5.

4. Cu cât ajungi mai sus, cu atât este nevoie de mai mult timp și angajament ca să treci mai departe

Ce e mai greu? Să fii numit într-o poziție de conducere (nivelul 1) sau să obții permisiunea oamenilor de a-i conduce (nivelul 2)? Răspunsul este destul de evident. Este nevoie de timp, efort și de angajament pentru a dezvolta relații pozitive cu cei din jur. Ce părere ai despre trecerea de la nivelul 2 la nivelul 3? Cred că este mult mai greu să devii productiv în mod constant decât să îți faci prieteni. Este mult mai dificil și ai nevoie de mult mai mult timp să ajungi la nivelul 4, unde să-i dezvolti pe ceilalți astfel încât să devină lideri mai buni. Și îți poate lua o viață să ajungi lider de nivel 5, care să dezvolte lideri care, la rândul lor, să dezvolte alți lideri.

Acum câțiva ani, îmi amintesc că am văzut un desen cu *Ziggy*, creat de Tom Wilson, în care eroul de benzi desenate se afla pe drumul către succes și înaintea lui vedea un semn pe care scria „Pregătește-te să te oprești pentru vamă”. Ar putea fi un sfat bun pentru oricine dorește să ajungă la nivelul 5 de leadership. Nu există nici o cale mai ușoară ca să ajungi în vârf. Și, de fiecare dată când urci, plătești. Trebuie să dai dovadă de mai multă implicare, trebuie să oferi mai mult, trebuie să folosești mai multă energie de fiecare dată când vrei să mai faci un pas în sus. Și acest lucru este valabil și

pentru oamenii tăi. Nimeni nu ajunge la ceva mareț dacă oferă foarte puțin. Nici o echipă nu va câștiga campionatul fără să facă sacrificii și fără să dea ce are mai bun.

5. Ascensiunea se produce lent, însă căderea poate apărea foarte rapid

Așa cum am mai spus, este nevoie de timp ca să urci pe scara leadershipului. Mi s-a întâmplat ca oamenii să mă întrebe: „De cât timp am nevoie ca să ajung un lider de nivel 5?”.

„De mult mai mult decât ai putea crede”, era răspunsul meu invariabil. Pentru a construi ai nevoie mereu de mai mult timp decât pentru a distruge. Ca să urci la un nivel superior, o mulțime de lucruri trebuie să fie făcute, însă uneori este nevoie de un singur aspect greșit pentru ca o persoană să o ia în jos. De exemplu, gândește-te cât de mult îți ia să stabilești o relație extraordinară cu o anumită persoană. Dar dacă faci ceva și pierzi încrederea acelei persoane, relația se poate deteriora definitiv, cât ai clipi din ochi.

Ca să urci la un nivel superior, o mulțime de lucruri trebuie să fie făcute, însă uneori este nevoie de un singur aspect greșit pentru ca o persoană să o ia în jos.

Deși e neplăcut să te gândești cât de repede poate cădea cineva dintr-o poziție superioară de leadership, sper că ai înțeles ideea: odată ce ai ajuns la niveluri mai înalte, cele de dedesubt funcționează ca o plasă de siguranță. Așadar, cu cât avansezi mai mult, cu atât mai sigur este leadershipul. De exemplu, dacă iei o decizie proastă la nivelul 3, care îți ruinează productivitatea, a ta sau a echipei, relațiile pe care le-ai stabilit te pot ajuta să nu fi concediat. Singurul nivel fără o asemenea plasă de siguranță este nivelul 1: Poziția. Nu ai prea multe șanse la dispoziție să faci greșeli la acest nivel. Este un alt motiv pentru a avansa pe scara leadershipului.

6. Cu cât ajungi mai sus, cu atât recompensele sunt mai mari

Se poate să fie nevoie să oferi mai mult ca să ajungi la un nivel superior de leadership, dar și recompensele vor fi mai mari. Ca

lider, profitul obținut în urma investițiilor crește odată cu fiecare nivel. La nivelul 2, ai câștigat încredere și dreptul de a conduce. La nivelul 3, aduci productivitate organizației. La nivelul 4, multiplici această productivitate, fiindcă de fiecare dată când adaugi un nou lider la organizație, adaugi și „cai-putere” echipei acelui lider. La nivelul 5, dezvoltarea și productivitatea cresc exponențial pe măsură ce adaugi noi lideri la organizație, care nu numai că îi conduc pe ceilalți, ci creează și generații de lideri noi, care continuă să producă.

Cu cât liderii dintr-o organizație sunt mai buni, cu atât devin mai buni și ceilalți. Atunci când productivitatea este ridicată, totul merge bine, moralul este ridicat, elanul este puternic și atunci recompensele culese cresc.

7. Ascensiunea presupune întotdeauna dezvoltare continuă

De fiecare dată când un lider trece la un nivel superior de leadership, cu atât are nevoie de abilități mai bine definite. Din acest motiv, fiecare pas de dezvoltare presupune o dezvoltare ulterioară, ca parte a capacității de lider. Dar iată și o veste bună. Fiecare nivel de leadership atins funcționează ca o platformă pornind de la care un lider poate ajunge la un nivel superior.

Iată cum funcționează lucrurile. Pentru a trece la un nivel superior, liderii își asumă riscuri. La nivelurile inferioare, riscurile sunt mai mici și mai simplu de depășit. De exemplu, pentru a face trecerea de la nivelul 1 la nivelul 2, liderii riscă inițierea de relații. Atunci când ei ajung la niveluri superioare, riscurile cresc și ele. De exemplu, la nivelul 3, liderii se pot alătura echipei încercând să îndeplinească un scop mareț, doar pentru a da greș într-un final. Acest lucru l-ar putea costa credibilitatea, îi poate stopa elanul și îi poate demotiva pe membrii echipei. Iată însă și vestea cea bună: orice risc de la un nivel superior este o extensie firească a abilităților pe care liderii și le-au dezvoltat până în acel moment. Analizând situația în care se află liderul, cei din exterior pot spune: „Uau, chiar și-a asumat un mare risc”. Însă există posibilitatea ca acești observatori să nu vadă cât de mult s-a dezvoltat acel lider. Până în

momentul în care a trebuit să-și asume acel nou risc, liderul se dezvoltase în acest sens.

Ascensiunea în cazul unui lider presupune o combinație de dezvoltare intenționată și experiență de leadership. Dacă oamenii se

**Ascensiunea în cazul unui lider
presupune o combinație de
dezvoltare intenționată și
experiență de leadership.**

bazează doar pe experiență, fără să învețe și să se pregătească în mod intenționat pentru următorul nivel, nu vor progresa ca lideri. Pe de altă parte, dacă se pregătesc doar la nivel mental, fără să obțină totuși experiență

în urma riscurilor asumate și a recompenselor, a încercărilor și greșelilor, atunci nu vor progresa. Este nevoie de amândouă – și de ceva talent pe deasupra. Însă nu poți controla sub nici o formă cât de mult talent ai. Poți controla doar ceea ce faci cu el.

Această dinamică poate fi observată în cazul sportivilor care încearcă să treacă de la amatori la profesioniști. Cu toții au o fărâmbă de talent. Ceea ce îi ajută pe cei care au succes este dezvoltarea intenționată și experiența. De cele mai multe ori, sportivii care se bazează doar pe experiența dobândită la amatori nu reușesc să facă față. Iar cei care se pregătesc deopotrivă la nivel mental și fizic, dar nu au experiență de joc, au adesea aceleași rezultate negative. Este nevoie de amândouă ca să ai succes.

Dacă ai un talent înăscut pentru leadership, probabil ai și o pasiune pentru dezvoltare. Îți place să vezi cum se construiesc diverse lucruri. Face parte din tine. Continuă tot așa! Dacă ai un talent mult mai mic, nu-ți pierde totuși speranța. Poți avea foarte mult de câștigat dacă începi să înveți, profitând la maximum de fiecare oportunitate. În orice caz, nu uita că succesul, indiferent de nivel, te ajută să ai succes în continuare. Așa că muncește asiduu, ca să treci peste nivelul la care te afli acum. Doar așa vei fi pregătit pentru viitor.

8. Faptul că nu avansezi la un nivel superior te limitează atât pe tine, cât și pe oamenii tăi

În cartea *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, Legea Pragului limitativ spune: „Capacitatea unei persoane de a conduce determină

nivelul său de eficiență". Pe scurt, eficiența ta în a reuși să duci lucrurile la bun sfârșit și abilitatea de a lucra alături de ceilalți sunt întotdeauna limitate de leadership. Dacă acele calități de lider pe care le ai, pe o scară de la 1 la 10, sunt de nota 4, atunci eficiența ta nu va fi mai mare de 4. Mai mult, Legea Respectului spune: „În general, oamenii respectă lideri care sunt mai puternici decât ei”. Acest lucru înseamnă că, dacă rămâi la 4, atunci nu vei atrage și nu vei păstra niciodată lideri mai buni de 3!¹

Una dintre poverile cu care se confruntă un lider este că direcția în care merge este și direcția în care o apucă oamenii. Atingerea potențialului maxim creează un mediu în care și ceilalți să și-l atingă pe al lor. În momentul în care liderii se opresc din ascensiune, trebuie puse două întrebări: „Se pot perfecționa ei?” și „Se vor perfecționa ei?”. Unii nu pot face acest lucru; deja și-au atins limitele. Alții nu o vor face. Nu capacitatea este problema, ci alegerea și atitudinea. Dacă oamenii sunt dispuși să aleagă perfecționarea și să își schimbe atitudinea, atunci nu mai au nici un obstacol în cale.

Capacitatea de a conduce pe care o ai în prezent este cea care este. Nu poți schimba trecutul. Cu toate acestea, poți schimba viitorul. Ai posibilitatea de a alege din acest punct de vedere. Dacă înveți cum să urci pe scara nivelurilor de leadership, atunci capacitatea de a conduce se va îmbunătăți.

Și acest lucru va avea un impact pozitiv asupra capacității tale generale de leadership. Cu toate acestea, dacă alegi să nu te dezvolti ca lider, atunci mai bine obișnuiește-te cu ceea ce ești acum, fiindcă nu există șanse ca situația să se îmbunătățească.

Una dintre poverile cu care se confruntă un lider este că direcția în care merge este și direcția în care o apucă oamenii. Atingerea potențialului maxim creează un mediu în care și ceilalți să și-l atingă pe al lor.

9. Când îți schimbi funcția sau compania, arareori rămâi la același nivel

Ce se întâmplă atunci când liderii își schimbă locul de muncă și încep să conducă un grup nou de oameni? Dacă presupui că vor rămâne la același nivel de leadership, atunci te înșeli. De fiecare dată

când conduci alți oameni, reiei procesul de la capăt. Aceștia nu te recunosc ca lider de nivel 4, care îi dezvoltă pe ceilalți, fiindcă nu ai mai lucrat alături de ei până atunci. Trebuie să-ți câștigi acest drept. Același lucru este valabil și pentru nivelurile 3 și 2. O iei de la capăt, de la nivelul 1. Există totuși și o veste bună. Dacă ai atins nivelul 4 alături de un anumit grup de persoane, atunci știi deja cum să ajungi acolo. Și fiindcă ai mai făcut acel lucru până atunci, poți avansa mult mai repede decât în situațiile anterioare.

De fiecare dată când parcurgi acest proces alături de un nou grup de persoane, devii și mai priceput la asta. Și, după ce ai făcut-o de suficiente ori, nu vei fi descurajat de perspectiva de a repeta acest lucru și cu alte persoane. De exemplu, timp de 25 de ani am condus ceva în domeniul religios. În această perioadă, am lucrat în patru organizații diferite și în fiecare dintre ele am parcurs nivelurile de leadership cu cei care lucrau acolo. Din fericire, în lumea aceea abia dacă am putut atinge nivelul 4 cu cei mai mulți dintre ei, chiar dacă mulți nici măcar nu făceau parte din acele organizații. Cu toate acestea, când am început să predau leadershipul în lumea afacerilor, totul s-a schimbat. Am luat-o de la nivelul 1 cu cei mai mulți dintre oameni. Nu am lăsat însă acest lucru să mă intimideze sau să mă descurajeze. Eram dispus să-mi dovedesc mie însumi că pot depăși acele niveluri. Acum, după 15 ani, mă bucur de credibilitatea pe care am câștigat-o ca urmare a faptului că am dezvoltat diverse relații, că am fost productiv și că am ajutat alți lideri să se dezvolte.

Liderii poziționali sunt reticenți să o ia de la capăt – fiindcă sunt de părere că leadershipul este o destinație, și nu un proces – un substantiv, nu un verb. Ei speră să facă o singură dată acest lucru și gata. Liderii buni sunt dispuși să înceapă din nou procesul, fiindcă înțeleg foarte bine că întotdeauna este nevoie să o ia de la capăt – și nu numai o dată.

10. Nu poți avansa de unul singur

Unul dintre citatele mele favorite este următorul: „Dacă ai senzația că, de fapt, conduci, dar nimeni nu te urmează, atunci faci pur și simplu doar o plimbare”. Este surprinsă aici adevărata natură

a leadershipului, fiind exprimat și cel mai important aspect al celor cinci niveluri de leadership. Ca să ai succes ca lider, trebuie să îi ajuți pe ceilalți să te urmeze pe parcursul celor cinci niveluri. Dacă ei nu te urmează, nu vei trece nici tu de nivelurile 1, 2 sau 3. Dacă cei care te urmează nu devin ei înșiși lideri, atunci înseamnă că nu ai atins nivelul 4.

Și dacă cei pe care i-ai perfecționat ajung la nivelul 4 și nu dezvoltă o altă generație de lideri, atunci nu vei atinge nici tu nivelul 5. Întregul proces include și alte persoane, dar și faptul că pui accentul pe ajutorul acordat acestora. Așa

„Leadershipul înseamnă să accepți că oamenii se află la un anumit nivel, iar tu să îi duci în altă parte”.

– C.W. Perry

cum spunea liderul C.W. Perry: „Leadershipul înseamnă să accepți că oamenii se află la un anumit nivel, iar tu să îi duci în altă parte”. Exact la acest lucru se referă cele cinci niveluri de leadership.

Este momentul să trecem la următorul nivel

Sunt convins că acum ai înțeles deja cele cinci niveluri de leadership și modul în care funcționează ele. Însă presupun că deja te întrebi: „La ce nivel mă aflu în relație cu oamenii mei?”. Fac această paranteză fiindcă de fiecare dată când vorbesc altora despre acest subiect, este o întrebare la care ei așteaptă un răspuns.

Te voi ajuta imediat să îți dai seama de acest aspect, dar mai întâi o să-ți spun următorul lucru: înțelegerea celor cinci niveluri de leadership și faptul că îți dai seama la ce nivel te afli cu fiecare persoană cu care relaționezi va determina modul în care conduci acele persoane. Liderii buni nu îi conduc pe toți la fel. De ce? Fiindcă fiecare individ este diferit, iar tu nu te afli la același nivel cu fiecare persoană. Liderii eficienți interacționează cu cei care îi urmează în funcție de mai multe aspecte:

- Stadiul în care se află cu persoana respectivă (cea care îl urmează)
- Stadiul în care persoana care urmează liderul percepe că s-ar afla liderul

- Stadiul în care persoana care urmează un lider se află în propriul proces de dezvoltare a capacității de leadership.

Fiecare dintre acești factori intră în joc pe măsură ce îți evaluezi capacitatea de a conduce și te străduiești să o dezvolti.

Sunt de părere că fiecare persoană are abilitatea de a se perfecționa ca lider. Să devii lider nu presupune nimic mistic. Problema poate fi abordată cât se poate de practic, fiecare persoană având potențialul de a trece la un nivel superior de leadership.

Care este potențialul tău? Ai capacitatea și dorința de a deveni un lider de nivel 3, 4 sau 5? Există o singură modalitate prin care să afli. Acceptă provocările de leadership, depune eforturi să te perfecționezi și îmbunătățește-ți capacitatea de a conduce. Dacă ești dispus să faci aceste lucruri, nu vei regreta niciodată, fiindcă nu există o modalitate mai potrivită de a-ți amplifica impactul pozitiv pe care îl ai asupra celorlalți și de a le conferi valoare decât să îți perfecționezi abilitatea de leadership.

Cred cu tărie că această carte, cu sfaturile ei referitoare la dezvoltarea la fiecare nivel, te va ajuta să navighezi pe parcursul procesului, dar și să urci pe scara leadershipului. Așa că îți urez lectură plăcută, dezvoltare impetuoasă și, așa cum spune prietenul meu, Zig Ziglar, „Ne întâlnim în vârf!”.

Evaluarea leadershipului

*Cum să estimezi nivelul de leadership
la care te afli în prezent*

Este vorba despre un chestionar compus din patru părți, care să te ajute să înțelegi unde anume te afli în călătoria de leadership, raportat la cele cinci niveluri. Îți recomand să nu citești mai departe până când nu îți vei evalua nivelul la care te afli în prezent. Completarea primelor două părți nu ar trebui să îți ia foarte mult timp. Partea a treia va dura puțin mai mult, dat fiind că implică și alte persoane, dar rugămintea mea este să o parcurgi și pe aceasta. Scopul principal este să verifici dacă instinctele și percepția referitoare la propria persoană, din partea a doua, sunt corecte. Partea a patra îți va spune unde te afli, per ansamblu, tu și echipa ta, și ar trebui completată după ce ai finalizat părțile 1, 2 și 3.

Dacă faci aceste lucruri elementare, te vei afla pe o poziție mult mai bună din care să îți dezvolți calitățile de lider, pe măsură ce vei citi restul cărții și vei pune în aplicare sfaturile.

Partea 1 – Caracteristicile nivelului de leadership

Prima secțiune este valabilă în ceea ce privește calitățile tale de lider la nivel general. Citește următoarele zece fraze. Bifează acolo unde ești de acord și ți se potrivește. Răspunde folosindu-te de ceea ce îți vine prima dată în minte. Nu sări nici o frază și nu reveni ca să îți modifice răspunsurile.

Nivelul 1

- ☐ Nu trebuie să le reamintesc oamenilor care lucrează pentru mine că eu sunt liderul.
- ☐ Mă gândesc la fiecare persoană care lucrează pentru mine ca la o persoană individuală, nu din punct de vedere al funcției sau rolului pe care îl are.
- ☐ În cele mai multe zile, abia aștept să ajung la muncă.
- ☐ Îmi dau seama că poziția în care am fost numit este o oportunitate de a învăța, nu ceva care trebuie păzit.
- ☐ Oamenii care lucrează pentru mine sunt dispuși să lucreze dincolo de simpla fișă a postului.
- ☐ Știu că rezolvarea problemelor cu care se confruntă oamenii reprezintă o parte a activității de conducere și accept acest lucru ca parte a jobului.
- ☐ Îmi doresc să învăț mai mult despre leadership și să devin un lider mai bun.
- ☐ Mă gândesc la jobul meu ca la o activitate care trebuie îndeplinită și mă concentrez foarte puțin pe carieră și pe funcțiile pe care îmi doresc să le ocup pe parcurs.

- ☐ Unul dintre principalele mele obiective este să îi asist pe cei care lucrează pentru mine.
- ☐ Cei mai mulți consideră că este ușor să lucreze pentru mine.

Dacă ai bifat opt sau mai multe dintre enunțurile anterioare ca fiind valabile în cazul tău, atunci probabil că te-ai poziționat deja ca lider la nivelul 1 și ai început să treci spre nivelurile superioare. Treci la următoarea secțiune a testului. Cu toate acestea, dacă ai bifat mai puțin de opt enunțuri, probabil că nu stăpânești încă nivelul 1 și de aici îți vei începe dezvoltarea personală ca lider. De ce? Fiindcă ești la fel de bun precum cel mai de jos nivel pe care îl stăpânești.

Nivelul 2

- ☐ Cei din afara departamentului meu sau a zonei mele de responsabilitate îmi respectă opiniile și îmi cer frecvent sfatul.
- ☐ Știu care sunt punctele mele tari sau slabe și arareori am o vedere unilaterală asupra sarcinilor de serviciu.
- ☐ Îmi plac cei mai mulți dintre cei cu care lucrez și vreau să îi ajut.
- ☐ Sunt constant și temperat atunci când interacționez cu cei care lucrează pentru mine.
- ☐ Când le spun ceva celor din echipă, ei știu că pot conta întotdeauna pe acest lucru, fiindcă sunt de încredere.
- ☐ Mi-am dezvoltat relații solide cu toți cei care lucrează pentru mine.
- ☐ Cei care lucrează alături de mine au o părere bună despre mine aproape tot timpul.
- ☐ Când trebuie să am o conversație sinceră cu membrii echipei mele, pentru a corecta anumite greșeli sau pentru a rezolva probleme, mă dedic acestui lucru și nu permit să se irosească timpul.
- ☐ Cred că angajații doresc mai mult decât un salariu decent pentru o zi decentă de muncă; cei mai mulți vor să fie încurajați, iar eu fac acest lucru.
- ☐ Mi-am dezvoltat relații cu toți cei care lucrează pentru mine.

Dacă ai bifat opt sau mai multe dintre enunțurile anterioare, ca fiind valabile în cazul tău, atunci poți trece la următoarea secțiune. Dacă nu, este bine să lași restul părții 1 pentru mai târziu, fiindcă răspunsurile tale arată că nu stăpânești încă nivelul 2 și că în acest moment nu gândești ca un lider de nivel 2. Dacă ai decis să completezi acum partea 1, fii conștient de faptul că, deși ai bifat opt sau mai multe enunțuri din secțiunile următoare ca fiind adevărate, nu te poți situa la niveluri superioare de leadership, fiindcă nu ai trecut încă de nivelul 2. Acest lucru se aplică și pe măsură ce răspunzi la întrebările de la nivelurile următoare.

Nivelul 3

- ☐ Îmi îndeplinesc în mod constant țintele și scopurile profesionale.
- ☐ Angajații buni vor întotdeauna să lucreze alături de mine și de echipa mea.
- ☐ Oamenii mă consideră un expert în domeniul meu de activitate și mă caută să învețe de la mine.
- ☐ Îmi stabilesc în mod constant scopuri mărețe și le îndeplinesc, chiar dacă nu mi le stabilesc superiorii mei.
- ☐ Performanța mea la serviciu duce adesea echipa la un nivel mai înalt.
- ☐ Dau tot ce am mai bun în mine, în tot ceea ce fac.
- ☐ Mă simt confortabil vizavi de ideea că toți ceilalți urmăresc cum lucrez și îmi urmează exemplul.
- ☐ Sunt cunoscut pentru faptul că rezolv problemele și îndeplinesc adesea cu succes sarcini mai dificile.
- ☐ Munca mea este în fiecare zi una de substanță.
- ☐ Am sisteme și rutine care mă ajută să performez la nivel înalt.

Dacă ai bifat opt sau mai multe dintre enunțurile de mai sus ca fiind valabile în cazul tău, atunci treci la următoarea secțiune. Dacă nu, răspunsurile tale arată că nu stăpânești încă nivelul 3 și nu gândești nici acum ca un lider de nivel 3.

Nivelul 4

- ☐ Planific și urmăresc programe de training și dezvoltare pentru toți membrii echipei mele, în mod regulat și constant.
- ☐ Când se adună mai multe deadlineuri sau avem lucrări urgente, nu anulăm niciodată sesiunile de training și de dezvoltare.
- ☐ Îmi asum în mod constant riscuri, oferindu-le celorlalți responsabilități și autoritatea de care au nevoie.
- ☐ Îmi petrec un timp destul de mare în fiecare lună fiind un mentor pentru viitorii lideri.
- ☐ Știu foarte exact care sunt punctele tari și cele slabe ale oamenilor pe care îi conduc.
- ☐ Personalizez modul în care îi instruiesc, îi dezvolt și sunt un mentor pentru oamenii mei.
- ☐ Aloc o mare parte din timpul strategic în care îndeplinesc funcția de mentor oamenilor care au cel mai mare talent, potențial și capacitate.
- ☐ Sunt cunoscut pentru faptul că numesc oamenii în funcții diferite, ca să-i ajut să descopere ce li se potrivește.
- ☐ Ofer tot timpul oamenilor feedback, nu doar în timpul evaluărilor oficiale.
- ☐ Echipa sau departamentul meu sunt considerate de ceilalți ca fiind cele mai bine pregătite din cadrul organizației (sau una dintre cele mai bune).

Dacă ai bifat opt sau mai multe dintre enunțurile anterioare ca fiind valabile în cazul tău, atunci poți trece la următoarea secțiune. Dacă nu, răspunsurile tale indică faptul că nu stăpânești încă nivelul 4 și nu gândești nici acum ca un lider de nivelul 4.

Nivelul 5

- ☐ Pot numi persoane pe care le-am încurajat să îmi spună adevărul, iar ele fac aceste lucruri în mod regulat.
- ☐ Îmi folosesc influența pentru a inspira valoare organizației mele.

- Cursul organizației mele este stabilit de mine sau de echipa din care fac parte.
- Am dezvoltat mulți lideri care, la rândul lor, au dezvoltat lideri.
- Mă bucur de interacțiunea și de prietenia cu un mic cerc de lideri alături de care parcurg călătoria de leadership.
- Sunt în continuare în fruntea tuturor, având un impact extrem de pozitiv.
- Pot numi cel puțin o persoană care ar fi capabilă să-mi ia locul dacă aș decide să plec de pe poziția actuală.
- Am influență și în afara organizației mele.
- Oamenii care nu fac parte din domeniul meu mă caută să îmi ceară sfatul pe probleme de leadership.
- Îmi folosesc influența și resursele pentru cauze mai ample decât propria mea persoană sau organizația din care fac parte.

În leadership, ești la fel de bun ca nivelul cel mai de jos pe care îl stăpânești. Așa că aș vrea să îți reamintesc că, chiar dacă ai obținut un scor mare la unul dintre nivelurile superioare și ai un scor mic la un nivel inferior, calitatea ta de lider se află la acel nivel inferior. În acea direcție ar trebui să îți îndrepti atenția atunci când lucrezi alături de alte persoane, astfel încât să îți îmbunătățești capacitatea de lider.

Partea a doua – evaluarea individuală a membrilor echipei: punctul de vedere al liderului

Pentru fiecare persoană pe care o supervizezi direct (subordonat direct), răspunde cu „da” sau „nu” la întrebările următoare (asigură-te că ai completat partea a doua înainte de a trece la partea a treia).

EVALUAREA INDIVIDUALĂ A MEMBRILOR ECHIEI**Numele membrului echipei:****Data:****Nivelul 1**

- Da Nu Această persoană te recunoaște ca fiind liderul ei.
- Da Nu Această persoană este de acord că ești potrivit pentru poziția de conducere pe care o ocupi.
- Da Nu Această persoană va recunoaște faptul că tu însuși consideri că poziția pe care o ocupi este o oportunitate de a-ți câștiga locul la masa liderilor, nu un privilegiu de care să te folosești pentru avansarea personală.

Nivelul 2

- Da Nu Știi detalii despre familia acestei persoane și despre viața ei personală, din afara serviciului.
- Da Nu Știi care sunt punctele tari și cele slabe ale acelei persoane.
- Da Nu Știi care sunt speranțele și visurile acestei persoane.
- Da Nu Te-ai angajat să ajuți această persoană să aibă succes la locul de muncă.
- Da Nu Această persoană are încredere în tine și tu ai încredere în ea.

Nivelul 3

- Da Nu Această persoană îți respectă abilitățile și calitățile profesionale.
- Da Nu Această persoană îți respectă sfatul și experiența.
- Da Nu Această persoană a devenit mult mai productivă grație influenței tale.
- Da Nu Această persoană va recunoaște faptul că echipa ta a devenit mult mai productivă grație faptului că tu ai condus-o.
- Da Nu Această persoană va fi de acord că echipa ta contribuie la viziunea și scopul organizației.

Nivelul 4

- Da Nu Ai oferit acestei persoane un training specific, care a ajutat-o să lucreze mai bine.
- Da Nu Ai fost un mentor pentru această persoană și ai ajutat-o să treacă printr-un proces de dezvoltare în urma căruia a devenit un lider mai bun.
- Da Nu Această persoană îi conduce acum pe alții, fiindcă i-ai acordat oportunitatea și trainingul pentru a putea conduce.
- Da Nu Această persoană este loială și îți acordă tot timpul sprijin, pornind tot timpul de la premisele corecte.

Nivelul 5

- Da Nu Această persoană nu numai că îi conduce pe alții, ci i-a învățat pe cei pe care îi conduce să dezvolte alți lideri, grație celor învățate de la tine.
- Da Nu Această persoană îți poate prelua rolul, cu mari șanse de succes, în condițiile în care tu însuși ai renunța.
- Da Nu Această persoană este adepta ta și te susține alături de alți lideri, astfel încât le poți câștiga respectul celorlalți, chiar înainte să îi cunoști propriu-zis.

EVALUARE

Poți afla două lucruri din această evaluare. În primul rând, în funcție de răspunsurile date, poți înțelege unde anume te afli vizavi de fiecare persoană, raportat la cele cinci niveluri de leadership. Dacă ai răspuns *nu* de mai multe ori într-o secțiune decât ai răspuns *da*, atunci nu ai atins nivelul respectiv cu persoana în cauză. (Din contră, te afli la un nivel inferior.)

Cel de-al doilea lucru pe care îl poți afla este unde anume ai nevoie de îmbunătățiri. Un răspuns *negativ* la unul dintre enunțuri arată unde anume trebuie să mai lucrezi.

Partea a treia – evaluarea calității de lider – punctul de vedere al membrilor echipei

Roagă-i pe fiecare dintre subordonații tăi direcți să completeze următorul formular. O pot face anonim, dacă doresc. Folosește aceleași criterii de a evalua rezultatele pe care le-ai folosit la evaluarea părții a doua pe care ai completat-o.

Nu uita că, deși ești un lider foarte bun, poți avea un angajat sau un voluntar care să refuze să te plaseze altundeva decât la nivelul 1. Poți încerca să duci acea persoană spre nivelul 2 și apoi să progresezi, dar nu există garanții că vei reuși sau că se va lăsa convinsă.

EVALUAREA CALITĂȚII DE LIDER

Numele liderului:

Data:

Citește fiecare enunț și răspunde cu „da” sau „nu” cu referire la liderul al cărui nume este menționat mai sus. Nu există răspunsuri greșite sau corecte. Această evaluare este concepută doar pentru a descrie interacțiunea pe care o ai cu acea persoană. (Dacă dorești, poți răspunde la această evaluare anonim.)

Nivelul 1

- Da Nu Recunoști această persoană ca fiind liderul tău.
- Da Nu Acestei persoane i se potrivește foarte bine poziția de lider pe care o deține.
- Da Nu Această persoană tratează poziția de lider ca pe o oportunitate de a câștiga un loc la masa liderilor, nu ca un privilegiu de care să se folosească pentru a avansa.

Nivelul 2

- Da Nu Acest lider este preocupat de familia ta și de viața ta personală, în afara serviciului; îți pune în mod regulat întrebări în acest sens.
- Da Nu Acest lider îți cunoaște punctele tari și punctele slabe.
- Da Nu Acest lider îți cunoaște și îți respectă speranțele și visurile.
- Da Nu Acest lider s-a angajat să te ajute să ai succes în viața profesională.
- Da Nu Ai încredere în acest lider și el are încredere în tine.

Nivelul 3

- Da Nu Respecti abilitățile și calitățile profesionale ale acestui lider.
- Da Nu Te bazezi pe sfaturile și experiența lui.
- Da Nu Ai devenit mult mai productiv grație influenței acestui lider.

- Da Nu Echipa din care faci parte este mult mai productivă prin prisma calităților lui de lider.
- Da Nu Tu și echipa din care faci parte contribuiți la viziunea și scopul organizației.

Nivelul 4

- Da Nu Ai primit un training specific de la acest lider, care te-a ajutat să evoluezi.
- Da Nu Acest lider a fost pentru tine un mentor sau te-a ajutat să devii tu însuți un lider mai bun.
- Da Nu Îi conduci în prezent pe alții, ca urmare a oportunităților și a trainingului oferit de acest lider.
- Da Nu Crezi în acest lider și ai încredere automat în ceea ce spune.

Nivelul 5

- Da Nu Instruiești și dezvolti alți lideri grație influenței și sfaturilor acestui lider.
- Da Nu Poți prelua funcția acestui lider, cu mari șanse de reușită, fiindcă te-a ajutat să fii pregătit în acest sens.
- Da Nu Acest lider ți-a schimbat viața, iar tu îl susții să dezvolte alți lideri.

Odată ce ai completat această evaluare, dă-i înapoi acest formular liderului menționat la începutul chestionarului.

Partea a patra – evaluarea nivelului de leadership la care te afli în prezent

	Partea 1 # adevărat	Partea 2 # la fiecare nivel	Partea 3 # la fiecare nivel	Nivel predominant
Nivel 1				
Nivel 2				
Nivel 3				
Nivel 4				
Nivel 5				

Poți afla care este nivelul tău curent de leadership dacă urmezi următorii pași:

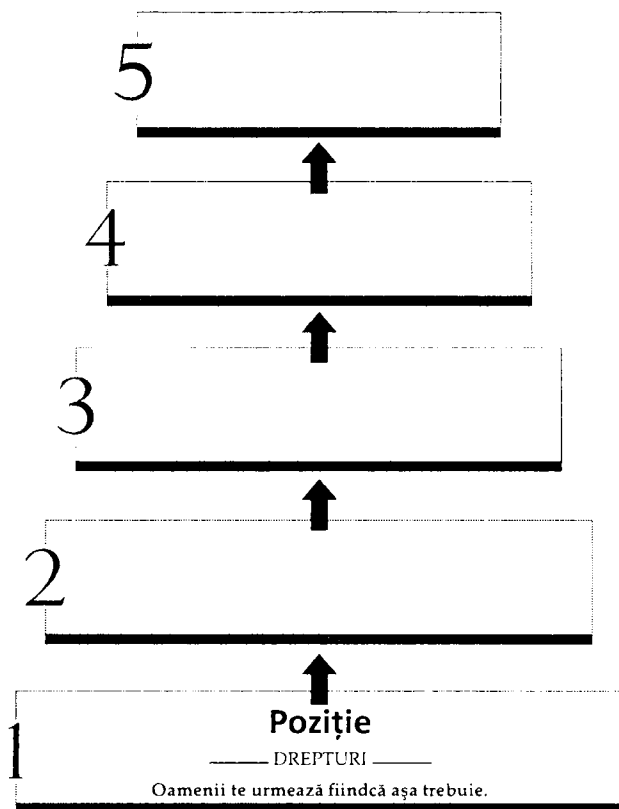
1. În coloana „Partea 1”, notează numărul de enunțuri cu care ai fost de acord că sunt adevărate în fiecare secțiune a evaluării.
2. În coloana „Partea 2”, notează numărul membrilor echipei care au fost alături de tine la fiecare nivel, în funcție de modul în care i-ai evaluat.
3. În coloana „Partea 3”, notează numărul de oameni care au pariat pe tine la fiecare nivel, în funcție de modul în care au răspuns la respectivele enunțuri.
4. Acum adună totalul de pe fiecare rând. Ce nivel de leadership are cel mai mare scor? Cel mai probabil, acela cu scorul cel mai mare arată nivelul tău actual de leadership raportat la majoritatea oamenilor din echipă. (Nu înseamnă că este un scor valid din punct de vedere științific. Este pur și simplu un instrument care te ajută să te cunoști mai bine.)

Reține rezultatele acestei evaluări pe măsură ce parcurgi cartea. Ghidul de dezvoltare de la sfârșitul fiecărei secțiuni a cărții te va ajuta să îți perfecționezi abilitățile de leadership și să avansezi, odată cu oamenii tăi, către un nivel superior.

Nivelul 1.

POZIȚIA

*Un loc minunat pe care să îl vizitezi,
dar la care nu trebuie să te oprești*



Leadershipul începe de obicei cu Poziția. Cineva se înrolează în Armată, devine recrut, străduindu-se să obțină gradul de soldat. O persoană primește un job și, odată cu el, și fișa postului: muncitor necalificat, agent de vânzări, chelner, funcționar, contabil, manager. Poziția este punctul de plecare pentru fiecare nivel de leadership. Este baza și fundamentul pe care trebuie să fie construit leadershipul. Influența reală trebuie să se bazeze pe acest fundament.

A existat o perioadă în care oamenii se bazau foarte mult pe poziția deținută pentru a conduce, ceea ce nu trebuie să ne surprindă, în condițiile în care, multă vreme, pozițiile de conducere se moșteneau, fiul (și uneori chiar și fiica) luând locul tatălui. Prinții deveneau regi, iar deciziile lor erau legi – fie ele bune sau rele. În cele mai industrializate națiuni, aceste zile au dispărut demult. E adevărat, mai există încă națiuni cu regi și regine, dar, în cele mai multe, cum ar fi, de exemplu, Marea Britanie, monarhii conduc cu permisiunea poporului, iar liderii reali sunt, de obicei, aleși. Poziția îți oferă o șansă, însă de cele mai multe ori aduce cu sine o putere reală destul de mică, cu excepția sistemelor în care sancțiunile pentru nerespectarea regulilor sunt foarte drastice.

Nu e nimic greșit în a deține o *poziție* de leadership. Atunci când o persoană primește o funcție de conducere, acest lucru se întâmplă de obicei fiindcă cineva cu autoritate a văzut talentul și potențialul acelei persoane. Și, odată cu funcția și poziția, vin și unele drepturi și un anumit nivel de autoritate astfel încât respectiva persoană să-i conducă pe ceilalți.

Poziția este un bun punct de plecare. Și, ca la fiecare nivel de leadership, are părți bune și părți rele. Să începem prin a analiza părțile bune referitoare la nivelul Poziției.

Avantajele Poziției:

Ai fost invitat la masa liderilor

Așa cum, vizavi de oricare aspect al vieții există părți pozitive și negative, la fel se întâmplă și în cazul fiecărui nivel de leadership. Dacă tocmai ai primit o poziție de conducere, atunci ai motive să sărbătorești. Ți voi enumera patru motive.

1. O poziție de leadership este acordată, în general, fiindcă persoana respectivă are potențialul de a conduce

De cele mai multe ori, atunci când oamenii ajung într-o poziție de leadership, fac acest lucru fiindcă au fost numiți pe acel post de către o persoană cu autoritate. Acest lucru pare probabil evident. Gândește-te însă la implicații: de obicei, acest lucru înseamnă că persoana care deține autoritatea este de părere că noul lider are un anumit potențial de a conduce. Aceasta este vestea cea bună. Așa că, dacă ești lider de curând și ai fost invitat să conduci ceva, atunci sărbătorește faptul că cineva cu autoritate crede în tine.

Îmi amintesc cum a fost prima dată când am preluat o poziție de conducere. Am fost numit de către antrenorul de baschet de la liceul la care învățam să fiu căpitanul echipei. Ce moment extraordinar! Și acum, dacă închid ochii, îmi pot reaminti cum mă simțeam fiindcă antrenorul Neff avusese încredere în mine.

După ce a făcut anunțul, le-a spus celorlalți jucători că eu eram un exemplu de atitudine pozitivă și muncă asiduă. Mai târziu m-a luat însă deoparte și mi-a explicat că titlul de căpitan îmi va oferi doar o platformă pe baza căreia să îmi expun abilitățile de lider. Nu

îmi garanta că jucătorii mă vor urma. A spus că era sarcina mea să câștig această responsabilitate.

Cei mai buni lideri promovează oameni pe poziții de conducere în funcție de potențialul lor de leadership, nu de politici, experiența

Cei mai buni lideri promovează oameni pe poziții de conducere în funcție de potențialul lor de leadership, nu de politici, experiența de lucru, acreditări sau recomandări.

de lucru, acreditări sau recomandări.

John Wooden, legendarul antrenor de baschet de la UCLA și un lider fantastic, mi-a spus mai demult că nu a desemnat un căpitan de echipă decât după câteva partide din acel sezon. A așteptat fiindcă voia să vadă ce jucător se va evidenția și va merita această onoare. Spunea adesea propriei echipe: „Nu-mi spuneți ce anume veți face, arătați-mi ce anume veți face!”.

Dacă ai fost numit pe o nouă poziție de leadership, atunci permite-mi să-ți urez bun venit în primul pas al călătoriei tale. Trebuie să te așezi la masă, fiindcă ai fost invitat să iei parte la „jocul de leadership”. Vei avea oportunități de a-ți exprima opiniile și de a lua decizii. Scopul tău inițial ar trebui să fie acela de a-i arăta șefului tău, dar și propriei echipe, că meriți poziția pe care ai primit-o.

2. O poziție de leadership înseamnă că autoritatea îți este recunoscută

Atunci când o persoană primește o poziție sau o funcție, odată cu ele vine și un anumit nivel de autoritate sau de putere. De cele mai multe ori, la început această putere este destul de limitată, dar nu e nimic în neregulă, fiindcă cei mai mulți lideri trebuie să își demonstreze abilitățile înainte să li se ofere mai mult.

Odată cu prima mea poziție oficială de leadership – aceea de căpitan al echipei de baschet – am primit și câteva privilegii. Înainte de începerea meciului, trebuia să mă duc în centrul terenului, alături de arbitri și de căpitanul echipei adverse, pentru a discuta despre jocul care urma să înceapă. Puteam solicita time-out în timpul jocului și să apelez la antrenor dacă aveam vreo dificultate. De asemenea, înainte de începerea meciului sau după terminarea acestuia,

le vorbeam jucătorilor în vestiar. Titlul mi-a adus recunoaștere și autoritate. Cu toate acestea, mi-am dat seama care sunt limitele acestei recunoașteri și autorități. Așa cum se spune în *Infantryman's Journal* (1954): „Nimeni nu este lider până când numirea nu este ratificată în mințile și inimile propriilor oameni”.

Ca lider nou, trebuie să te folosești cu înțelepciune de autoritatea pe care o ai, astfel încât echipa să avanseze și să îi ajuti pe cei pe care îi conduci. Fă acest lucru, iar oamenii tăi vor începe să îți confere o autoritate și mai mare. Dacă se întâmplă acest lucru, ai obținut un leadership autentic, nu doar o simplă funcție.

3. O poziție de leadership reprezintă o invitație de a te dezvolta ca lider

Ar trebui să existe întotdeauna o relație între preluarea unei poziții de leadership și îndeplinirea cerințelor presupuse de aceasta. Una dintre cele mai importante este dezvoltarea personală. Am aflat acest lucru în primii ani de viață, de la tatăl meu, căruia îi plăcea să spună: „Pe cât de mult i se oferă unei persoane, pe atât de mult trebuie să i se ceară”. Era de părere că fiecare dintre noi am primit în viață ceva, având prin urmare responsabilitatea de a învăța și de a ne dezvolta, astfel încât să profităm la maximum.

Călătoria prin cele cinci niveluri de leadership va avea succes doar dacă te dedici dezvoltării continue. Dacă ești de părere că poziția este cea care definește un lider, atunci îți va fi foarte greu să devii unul bun. Vei avea tendința să te oprești și să „paști”, mai exact să rămâi acolo unde te afli și să te bucuri de beneficiile poziției pe care o ocupi, în loc să lupți să te perfecționezi și să devii unul dintre cei mai buni lideri.

Îi întreb adesea pe cei cu care interacționez: „Care este lucrul pe care l-ai schimba pentru a îmbunătăți eficiența organizației tale?”. De obicei, oamenii menționează lucruri de genul: produse, promovare, politici, procese, proceduri, prețuri sau oameni. Doar foarte rar cineva dă cel mai important și mai de impact răspuns: „PE MINE! M-aș schimba pe mine ca să îmi îmbunătățesc compania”. Acest răspuns foarte rar auzit reprezintă, totuși, cheia succesului.

Dacă vrei să conduci, trebuie să te dezvolti. Singura modalitate de a-ți îmbunătăți organizația este să te dezvolti și să îi perfecționezi liderii. Dacă vrei să ai un impact, începe cu tine însuți.

Liderii care fac cel mai mare rău unei organizații sunt cei care cred că au ajuns într-un loc în care trebuie să se oprească. Odată ce au primit funcția sau poziția dorită, încetează să se mai dezvolte. Încetează să mai inoveze. Încetează să se perfecționeze. Rămân pe poziția la care cred că au dreptul și blochează totul. Poți profita de oportunitatea de a conduce dacă îți faci din perfecționare un scop personal. Și străduiește-te să te dezvolti încontinuu. Liderii buni sunt dispuși întotdeauna să învețe. Ca să fii un lider eficient, trebuie să fii convins de faptul că poziția de conducere pe care ai primit-o reprezintă în principal o invitație de a te dezvolta. Dacă faci acest lucru și vei învăța toată viața, în timp te vei bucura de o influență din ce în ce mai mare. Și îți vei atinge potențialul maxim de leadership, indiferent de anvergura acestuia.

4. O poziție de leadership permite potențialilor lideri să își contureze și să își definească leadershipul

Cel mai mare avantaj pentru cel desemnat să ocupe o poziție de leadership este că are în acest fel oportunitatea de a decide ce tip de lider vrea să fie. Poziția pe care o primește poate fi una definită, dar respectiva persoană nu.

Atunci când devii pentru prima dată lider, pagina ta de leadership este albă, iar tu o poți umple așa cum vrei. Ce tip de lider vrei să fii? Nu acționa doar ca reacție la situații existente, ci dezvoltă-ți un stil al tău. Gândește-te serios la asta. Vrei să fii un tiran sau un constructor de echipă? Vrei să îți tragi oamenii în sus sau să îi înalți? Vrei să dai ordine sau să pui întrebări? Îți poți dezvolta orice stil dorești, atâta vreme cât se potrivește cu ceea ce ești.

Frances Hesselbein, președinte fondator al consiliului de conducere al „Leader to Leader Institute”, observa: „Leadershipul are o legătură mai mică cu ceea ce faci și una mai mare cu ceea ce ești. Dacă ești de părere că leadershipul este un sac de trucuri de manipulare sau de comportamente carismatice care să te ajute să

avansezi în propriul tău interes, atunci ceilalți au dreptul să fie cinici. Dar dacă stilul tău de a conduce izvorăște înainte de toate din caracterul tău integru și ambițios, atunci le poți cere pur și simplu oamenilor să își aducă aportul la organizația ta și la misiunile acesteia”.

Dacă ești la prima experiență de leadership – sau abia ai fost numit pe o poziție nouă – este momentul perfect să te gândești la stilul de conducere pe care vrei să ți-l dezvolți. (Dacă ești un lider cu experiență, cu siguranță că îți poți re-

„Leadershipul are o legătură mai mică cu ceea ce *faci* și una mai mare cu ceea ce *ești*.”

– Frances Hesselbein

evalua modul în care conduci, astfel încât să faci schimbări dacă e cazul. Cu toate acestea, te vei confrunta cu experiențele din trecut ale oamenilor și va trebui să le depășești așteptările.) Pe măsură ce avansezi, va trebui să iei în considerare următoarele trei lucruri.

Cine sunt eu?

Un leadership corect începe atunci când liderii știu foarte clar cine sunt. În cartea *It's Your Ship*, căpitanul Mike Abrashoff spune:

Pe scurt, experiența dură m-a învățat că leadershipul real înseamnă să te înțelegi mai întâi de toate pe tine însuși, apoi să folosești aceste informații pentru a crea o organizație superbă. Liderii trebuie să le permită propriilor subordonați să își pună în valoare la maximum talentul. Cu toate acestea, cele mai multe obstacole care limitează potențialul oamenilor sunt puse în mișcare de către lider și își au originea în propriile temeri, nevoi egoiste și obiceiuri neproductive. Atunci când liderii își explorează în profunzime gândurile și sentimentele, poate apărea o transformare¹.

Liderii de succes se străduiesc din răspuțeri să se cunoască pe sine. Își cunosc propriile puncte tari și slabe. Își înțeleg temperamentul. Știu de pe urma căror experiențe personale pot profita. Își cunosc obiceiurile profesionale, dar și ritmul zilnic, lunar și pe anotimpuri.

Știu ce tipuri de oameni muncesc așa cum trebuie și cu care trebuie să insist pentru a-i aprecia. Știu exact încotro se îndreaptă și cum vor ajunge acolo. Prin urmare, știu de ce anume sunt capabili, iar modul lor de conducere este unul corespunzător.

Nu e ușor să te cunoști foarte bine pe tine și nici nu poți face asta foarte repede. Este un proces îndelungat, care presupune implicare. Și nu este tot timpul foarte amuzant. Dar este absolut necesar dacă vrei să devii un lider mai bun. Cunoașterea de sine este fundamentul unui leadership eficient.

Care sunt valorile mele?

Într-un discurs referitor la valoarea onestității, Mark Twain a spus mai demult următoarea poveste: „Când eram mic, mergeam la un moment dat singur pe stradă și, întâmplător, urmăream un cărucior plin cu pepeni. Eram topit după pepeni, așa că m-am furișat repede în spatele căruciorului și am înșfăcat unul. M-am dus apoi pe o alee mai lăturalnică și mi-am înfipt dinții în pepene. Imediat după aceea, totuși, m-a copleșit un sentiment ciudat. Fără să stau deloc pe gânduri, am luat decizia. M-am dus înapoi după cărucior și am înlocuit pepenele – am luat unul mai copt”.

Cu toate problemele la care am asistat în domeniul bancar, falimentul Enron și greșelile liderilor politici, sunt de părere că înțelegem foarte bine ceea ce se poate întâmpla atunci când oamenii își tratează valorile ca pe niște pepeni din spatele unui cărucior, înlocuindu-l unul cu celălalt. Atunci când liderii nu au și nu își păstrează un set de valori solide, atunci acțiunile lor au un impact semnificativ asupra mai multor persoane, nu doar asupra lor personal.

Valorile pe care le adopți reprezintă esența leadershipului tău, ele determinându-ți și comportamentul.

Valorile pe care le adopți reprezintă esența leadershipului tău, ele determinându-ți și comportamentul. Înainte să te dezvolți și să te maturizezi ca lider,

trebuie să înțelegi foarte clar ce valori ai și să îți iei angajamentul că le vei aplica în mod constant – dat fiind că îți vor contura comportamentul și îți vor influența modul în care conduci.

Pe măsură ce reflectezi la valorile tale, cred că ar trebui să stabilești ce părere ai vizavi de aceste trei puncte-cheie:

- **Valori etice** – Ce înseamnă să faci ceea ce trebuie, din motivul corect?
- **Valori relaționale** – Cum construiești un mediu bazat pe încredere și respect reciproc?
- **Valori legate de succes** – Căror scopuri merită să îți dedici viața?

Dacă răspunzi la aceste întrebări și îți iei angajamentul să aplici valorile respective în aceste zone, te vei afla pe drumul cel bun astfel încât să consolidezi acea integritate care să îi facă pe membrii echipei să te placă, dar și să te urmeze în calitate de lider.

În urmă cu ceva vreme, am citit un studiu realizat de Opinion Research Corporation pentru Ajilon Finance, care confirmă acest lucru. Muncitorii americani au fost rugați să aleagă o trăsătură pe care o consideră cea mai importantă la un lider. Deși semnificativă pentru unii, majoritatea respondenților nu au identificat experiența, competența și nici măcar corectitudinea ca fiind cele mai importante. Iată rezultatele studiului:

LOC	CARACTERISTICĂ	PROCENT
1	Conducere prin puterea exemplului	26%
2	Etică sau morală puternică	19%
3	Cunoașterea companiei	17%
4	Corectitudine	14%
5	Inteligență și competență	13%
6	Recunoașterea meritelor angajaților	10% ²

În mod evident, dacă liderii au un set foarte bine pus la punct de valori etice, pe care să le aplice în viața de zi cu zi, atunci ceilalți îi vor respecta – pe ei personal, și nu poziția pe care o dețin.

Liderii lipsiți de maturitate încearcă să-și folosească poziția pentru a ajunge la performanțe ridicate. Liderii maturi, conștienți de propria valoare, își dau seama că performanța constantă din

partea propriilor oameni nu este determinată de poziția deținută, de putere sau de reguli, ci este încurajată de valorile reale și autentice.

La ce practici de leadership vrei să apelezi?

Herb Kelleher, fost președinte și CEO la Southwest Airlines, și-a început cariera ca avocat. În acea perioadă, a învățat câteva lecții importante despre leadership. Iată ce ne spune în acest sens:

Cea mai bună lecție de leadership am primit-o în primii ani de avocatură. Dorind să învăț de la cei mai buni, m-am întâlnit cu doi dintre cei mai cunoscuți specialiști în litigii din San Antonio. Unul stătea și nu obiecta niciodată vizavi de nimic, fiind foarte blând cu martorii și stabilind o relație cu juriul. Celălalt era agresiv, cu o voce care te scula din morți. Ambii păreau să câștige toate cazurile în care se implicau. Atunci mi-am dat seama că există mai multe căi corecte – și nu doar una. Este valabil și pentru leadership. Oameni cu diferite personalități, cu abordări diferite și cu valori diferite au succes nu doar prin prisma faptului că un anumit set de valori sau practici este superior, ci fiindcă valorile și practicile lor sunt *autentice*.

Dacă vrei să devii un lider mai bun, nu e suficient să te cunoști pur și simplu pe tine și să îți definești valorile. Trebuie să le și pui în practică.

Pe măsură ce te gândești la modul în care îți definești leadershipul, ia în considerare ce tipuri de obiceiuri și sisteme vei pune în practică în mod constant. Ce vei face astfel încât să te organizezi? Ce faci în fiecare zi când ajungi la lucru? La ce practici spirituale vei apela pentru a rămâne pe drumul cel bun? Cum îți vei trata oamenii? Ce etică a muncii vei adopta? Ce fel de exemplu vei da? Toate aceste aspecte sunt importante. De tine depinde să le definești. Și, cu cât pornești mai devreme în călătoria de leadership, cu atât ai șanse mai mari să îți formezi niște obiceiuri sănătoase³.

Ideea de bază este că invitația de a conduce oamenii este o invitație prin care poți face diferența. Un bun lider schimbă viețile celor cu care lucrează. Are potențialul de a influența lumea. Nu uita însă niciodată că poziția pe care o deții reprezintă un simplu punct de plecare.

Dezavantajele Poziției:

Adevăratul leadership nu se rezumă la poziție

Ca orice altceva în viață, nivelul de leadership referitor la Poziție are deopotrivă părți negative și pozitive. Fiecare dintre aceste niveluri de leadership are avantaje și dezavantaje. Pe măsură ce avansezi la niveluri superioare, vei observa că avantajele devin din ce în ce mai numeroase, în timp ce dezavantajele scad. Dat fiind că Poziția este cel mai de jos nivel de leadership, are mai multe părți negative. La nivelul 1 am identificat opt dezavantaje principale:

1. De cele mai multe ori, faptul că deții o poziție de conducere este greșit interpretat

Cea mai simplă modalitate de a defini leadershipul este prin intermediul poziției pe care o deții. Odată ce ai dobândit o poziție sau o funcție, oamenii te vor identifica cu ea. Cu toate acestea, pozițiile și funcțiile sunt de cele mai multe ori greșit interpretate. O poziție promite întotdeauna mai multe decât poate oferi.

Am învățat această lecție referitoare la nivelul 1 atunci când am primit prima mea poziție de conducere, la prima biserică la care am lucrat. M-am înșelat crezând că faptul că am fost numit pastor însemna și că eram lider. Nici că putea fi ceva mai greșit, așa cum am aflat în prima ședință de consiliu. Imediat după ce am început oficial ședința în calitate de lider desemnat, liderul real și-a făcut simțită prezența. Numele lui era Claude. Locuise toată viața în valea în care era situată biserica, într-un mediu tipic de țară, și toată lumea îl iubea. Influența lui era evidentă, pe măsură ce membrii consiliului

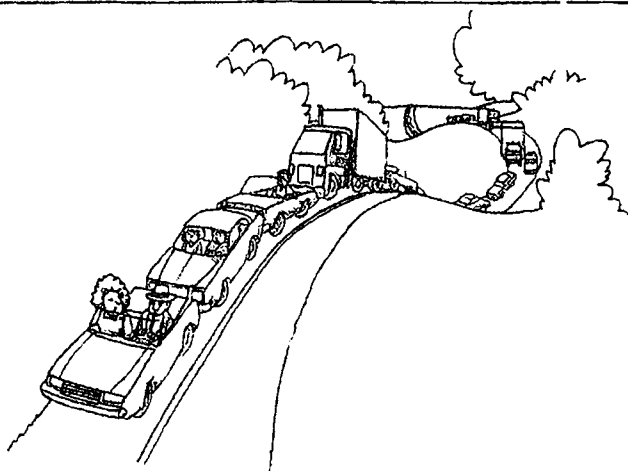
îi cereau îndrumări și îi puneau întrebări referitoare la orice problemă apărută. Puteam chiar să părăsesc ședința, căci nimeni nu ar fi observat!

Eram șocat. Cu ocazia acelei prime ședințe, dar și în următoarele, toate privirile și toată atenția erau concentrate asupra lui Claude, liderul real. Membrii consiliului nu mă urmăreau pe mine, chiar dacă eu dețineam funcția de conducere, aveam chemarea necesară, pregătirea universitară adecvată, biroul și salariul aferent – toate acele lucruri care țin de poziție. Claude nu avea nici unul dintre aceste lucruri și, cu toate acestea, ceilalți îi sorbeau fiecare cuvânt.

Greșeala mea a fost să cred că devenisem un lider prin prisma poziției ocupate, în loc să îmi dau seama că am o oportunitate de a deveni lider. Nu înțelegeam că funcția de conducere îmi fusese acordată, însă nu mi-o câștigasem încă. Semănam puțin cu șoferul din desenul de mai jos⁴:

LAUGH PARADE®

DE BUNNY HOEST ȘI JOHN REINER



„Asta nu înseamnă că ești un lider, Murray“

Pe vremea aceea, defineam *leadershipul* ca pe un substantiv - ceea ce nu eram -, nu ca pe un verb - adică ceea ce făceam. *Leadershipul* înseamnă acțiune, nu poziție. Când am ajuns la biserica aceea, Claude își câștigase deja influența de lider, prin mai multe acțiuni pozitive întreprinse de-a lungul anilor. Așa că oamenii îl urmau. Claude, care era un fermier cu picioarele bine înfipite în pământ, mi-a explicat ulterior acest lucru, spunându-mi: „John, toate acele litere din fața sau din spatele unui nume se aseamănă cu coada unui porc. Nu au nici o legătură cu savoea și calitatea șuncii”.

Am ajuns să consider că *leadershipul* înseamnă acțiune, dar și să predau acest concept liderilor, în cadrul unor conferințe și seminarii, atât din SUA, cât și din străinătate. Una dintre modalitățile prin care fac acest lucru este prin intermediul organizației mele internaționale non-profit, EQUIP, care a instruit peste 5 milioane de lideri, din 160 de țări. Alături de trainerii organizației, am ajuns la concluzia că principala provocare în țările dezvoltate este să prezentăm ideea de *leadership* ca acțiune, nu ca poziție. Liderii din aceste țări au adesea un mod de gândire de tip „am ajuns aici și gata”. Ne dorim ca ei să înțeleagă însă una dintre cele mai importante caracteristici ale *leadershipului*: liderii își duc întotdeauna oamenii undeva. Ei nu sunt statici. Dacă nu există un drum de parcurs, atunci nu există nici *leadership*.

Leadershipul înseamnă acțiune, nu poziție.

Liderii își duc întotdeauna oamenii undeva. Ei nu sunt statici. Dacă nu există un drum de parcurs, atunci nu există nici leadership.

2. Liderii care se bazează pe poziție ca să conducă își devalorizează adesea oamenii

Oamenii care se bazează pe poziția deținută ca să conducă pun de cele mai multe ori un accent foarte mare pe poziția deținută - considerând-o adesea mai presus de orice. Pentru ei, poziția este mult mai importantă decât munca pe care o fac, decât valoarea pe care o imprimă subordonaților sau decât contribuția pe care o au la bunul mers al organizației. Acest tip de atitudine nu promovează

sub nici o formă consolidarea relațiilor cu ceilalți. De fapt, liderii poziționali își consideră subordonații o problemă sâcâitoare, o verigă ce poate fi înlocuită imediat în mașinăria organizațională sau chiar niște obstacole deranjante care stau în fața propriului scop, acela de a fi promovați pe o poziție superioară. Prin urmare, departamentele, echipele sau organizațiile cu lideri poziționali au un moral foarte scăzut.

De cele mai multe ori, pentru a se pune într-o lumină favorabilă sau pentru a evita ca toți ceilalți să se revolte împotriva lor sau chiar să îi amenințe, liderii poziționali îi fac pe ceilalți să se simtă lipsiți de însemnătate. Cum?

Nu au o încredere reală în ei.

Pornesc de la premisa că oamenii *nu pot* face un anumit lucru, în loc să presupună că *pot*.

Pornesc de la premisa că oamenii *nu vor* face un anumit lucru, în loc să presupună că *îl vor face*.

Observă mai degrabă *problemele* lor, și nu *potențialul*.

Își consideră oamenii ca pe niște *obligații*, nu ca pe niște *active* de valoare.

Liderii care se bazează pe funcția sau poziția deținută pentru a-i influența pe alții par să nu colaboreze foarte bine cu oamenii. Unora nici măcar nu le plac oamenii! De ce? Este o întrebare de genul „Cine a fost primul? Oul sau găina?”. Nu colaborează foarte bine cu ceilalți și, prin urmare, se bazează pe poziția pe care o dețin? Sau fiindcă se bazează pe poziție, nu își fac niciodată timp și nu depun nici un efort ca să colaboreze cu ceilalți? Nu știu răspunsul exact. Poate că există ambele tipuri de lideri poziționali. Iată însă ce știu cu exactitate: neglijează foarte multe dintre aspectele care au legătură cu oamenii atunci când îi conduc. Ignoră faptul că toți oamenii au speranțe, visuri, dorințe și scopuri proprii. Nu își dau seama că, în calitate de lideri, trebuie să combine viziunea proprie cu aspirațiile celorlalți astfel încât toată lumea să aibă de câștigat. Pe scurt, nu conduc bine,

fiindcă nu reușesc să recunoască și să ia în calcul faptul că leadershipul – indiferent de tip, de locație sau de scop – are legătură cu oamenii.

3. Liderii poziționali se bazează pe politici

Atunci când liderii pun un accent mai mare pe poziție decât pe capacitatea de a-i influența pe ceilalți, mediul organizațional devine de obicei unul bazat în mare măsură pe politici. Există multă manipulare. Liderii poziționali se concentrează pe control, și nu pe contribuția adusă. Se străduiesc să obțină o funcție. Fac tot ceea ce pot să aibă cea mai mare echipă și cel mai mare buget posibil – nu de dragul misiunii organizației, ci de dragul extinderii și al apărării propriilor interese. Și atunci când un lider pozițional este capabil să facă acest lucru, îi incită și pe ceilalți să facă la fel, fiindcă se teme că ceea ce câștigă ceilalți, pierde el însuși. Nu numai că se creează un cerc vicios de manipulare, ci și rivalități între departamente.

Pentru o scurtă perioadă de timp, ca tânăr lider, am lucrat în mediul politic de nivel înalt, așa cum am mai spus. Era ca și cum aș fi lucrat pe un teren minat.

Liderii poziționali se concentrează pe control, nu pe contribuția adusă.

Existau foarte multe reguli nescrise și protocoale ascunse, pentru stabilirea întâlnirilor cu superiorii sau pentru alegerea felurilor de mâncare la prânz. Se punea un mare accent pe folosirea funcțiilor corecte atunci când te adresai celorlalți. Și, în mare parte, modul în care erai tratat depindea de pregătirea ta. Nu mai e nevoie să spun că nu mă simțeam bine în acel mediu. Am căutat imediat un loc mai bun în care să îmi dezvolt abilitățile de leadership. Când l-am găsit și am plecat de acolo, eram extrem de fericit. Și la fel și restul!

Mai caut încă o organizație politică care să funcționeze la eficiență maximă și care să pună preț pe morală. Să ne uităm pur și simplu la cele mai multe instituții guvernamentale și la liderii care lucrează aici. Cei mai mulți s-ar putea perfecționa cu siguranță, iar dacă s-ar îndepărta de statutul de lider pozițional, ar avea foarte mult de câștigat.

4. Liderii poziționali pun un accent mai mare pe drepturi decât pe responsabilități

Unul dintre personajele mele TV preferate din toate timpurile este Barney Fife, deputatul din orașelul Mayberry, din *Andy Griffith Show*. Don Knotts îl interpretează pe Barney și, alături de Andy Griffith, care îl interpreta pe șeriful Andy Taylor, au oferit Americii unul dintre cele mai de succes seriale de televiziune. Eu personal am urmărit fiecare episod, de mai multe ori.

Barney Fife era tipul perfect de lider pozițional. Dorința lui de a se simți important și de a avea autoritate a creat multe faze amuzante. Înmarmat cu un singur glonte și cu o insignă, profita de fiecare oportunitate de a-i înștiința pe ceilalți că el se află la conducere. În calitate de om al legii, avea anumite drepturi, dorind ca toți ceilalți să i le recunoască. Din nefericire pentru el (dar din fericire pentru public), nimeni nu îl lua în serios. Rezultatul era un haos comic, care părea să îl urmărească peste tot pe unde mergea.

În schimb, șeriful Andy, care părea să-și petreacă tot timpul disponibil având o influență calmă asupra deputatului prost sfătuit, deținea autoritatea și puterea reală. Arareori își folosea însă poziția pentru a duce lucrurile la bun sfârșit. Și nu avea nici pistol. Toată lumea știa că el era liderul real, care se putea descurca în orice situație. Andy pune accentul pe responsabilitatea față de cei pe care îi servea, fără să ceară în schimb să fie respectat sau să beneficieze de anumite drepturi prin prisma poziției deținute. *The Andy Griffith Show* era extrem de amuzant, reprezentând însă un adevărat studiu referitor la leadership.

„Jumătate din răul existent în lume apare din cauza oamenilor care vor să se simtă importanți...

Aceștia nu au intenția de a face rău... Ci sunt absorbiți într-o luptă nesfârșită, străduindu-se să-i facă pe ceilalți să aibă o părere bună despre ei”.

– T.S. Eliot

Poetul T.S. Eliot afirma: „Jumătate din răul existent în lume apare din cauza oamenilor care vor să se simtă importanți... Aceștia nu au intenția de a face rău... Ci sunt absorbiți într-o luptă nesfârșită, străduindu-se să-i facă pe ceilalți să aibă o părere bună despre ei”. Exact asta fac liderii

poziționali: fac diverse lucruri, astfel încât ei să pară și să se simtă mai importanți”.

În mod inevitabil, liderii poziționali care se bazează pe drepturile lor au din ce în ce mai mult senzația că totul li se cuvine. Se așteaptă ca toți ceilalți să îl servească, în loc să caute modalități prin care ei să îi servească pe ceilalți. Fișa postului în cazul lor este mai importantă pentru ei decât perfecționarea. Valorizează teritoriul, și nu munca în echipă. Prin urmare, pun accentul pe reguli și regulamente care îi avantajează, ignorând relațiile. Nu fac nimic să promoveze munca în echipă și să creeze un mediu de lucru pozitiv.

Doar fiindcă ai dreptul să faci ceva în calitate de lider nu înseamnă că este lucrul corect pe care trebuie să îl faci. Dacă pui accentul mai degrabă pe responsabilitate decât pe drepturi, dai dovadă de maturitate ca lider. În primii ani de leadership, mulți dintre noi suntem încântați de autoritatea pe care o avem și de ceea ce putem face cu ea. Această putere poate fi stimulatorie, dacă nu de-a dreptul intoxicantă. Este și motivul pentru care președintele Abraham Lincoln a spus: „Aproape toți bărbații pot înfrunta adversitățile, dar dacă vrei să testezi caracterul unui bărbat, dă-i putere”. Ca lideri, fiecare dintre noi trebuie să ne străduim să ne perfecționăm fără să ne bazăm pe drepturile pe care le avem. Dacă ne putem maturiza din acest punct de vedere, vom începe să nu mai punem accentul pe a profita de autoritatea pe care o deținem astfel încât să ne îndeplinim propriile interese, ci să ne folosim de autoritate astfel încât să îi servim pe ceilalți.

**Doar fiindcă ai dreptul să faci
ceva în calitate de lider nu
înseamnă că este lucrul corect
pe care trebuie să îl faci.**

5. Leadershipul pozițional se desfășoară adesea izolat

Propoziția „e singur acolo, în vârf” trebuie să fi fost inventată plecând de la un lider pozițional – sau de către o persoană cu tulburări de personalitate. Leadershipul nu trebuie să fie izolat. Oamenii îl fac să fie astfel.

Liderii poziționali pot ajunge să fie singuratici dacă înțeleg greșit funcțiile și scopul leadershipului. Să fii un lider bun nu înseamnă să

încerci să fii regele dealului și să stai undeva sus (și departe de ceilalți). Un leadership de calitate înseamnă să mergi în fața altora și să îi ajuți pe alții să urce dealul alături de tine. Dacă ești singur în vârful dealului, poți ajunge să fii singur. Dacă ceilalți se află alături de tine, este greu să se întâmple așa ceva.

Liderii de tip „regele dealului” creează un mediu de lucru negativ, fiindcă sunt nesiguri și pot fi ușor amenințați. De fiecare dată

Dacă ceilalți se află alături de tine, este greu să fii singur.

când văd pe cineva care are potențialul de a se cățara spre vârf, încep să se îngrijoreze. Se tem că locul lor de top este amenințat. Prin urmare, îi subminează pe cei care dau dovadă de talent, încercând să-și păzească poziția și să se mențină în mod evident deasupra tuturor. Care este rezultatul obișnuit al acestei atitudini? Cei mai buni oameni, simțindu-se subminați și puși la pământ, părăsesc departamentul sau organizația și caută alt deal pe care să urce. Doar cei mediocri sau nemotivați rămân. Și aceștia știu că locul lor este jos. Se dezvoltă astfel o cultură de tip „noi versus ei”, în care liderul pozițional rămâne singur în vârf. Leadershipul nu trebuie să fie izolat. Oamenii care se simt singuri creează situații care îi fac să se simtă în acest fel.

6. Liderii care rămân poziționali sunt stigmatizați și se află într-o poziție dificilă

La debutul carierei mele, când am început să îi conduc pe ceilalți, am învățat o lecție valoroasă. Am încercat întotdeauna să ajut noi lideri să aibă succes și, de cele mai multe ori, le-am dat tot ceea ce mi-a stat în putință să îi ajut să devină lideri de sine stătători. O poziție de conducere. Timpul meu. Influența mea. Modelare. Resurse. Oportunități de leadership. Și iată ce am descoperit: indiferent că le-am dat liderilor cu potențial foarte puțin sau nimic, ei au avut oricum succes și s-au transformat în niște conducători buni. În schimb, atunci când le-am dat liderilor mediocri tot ceea ce aveam, ei nu au reușit să aibă succes – și nici eu să îi transform în niște lideri buni. Poziția nu îl definește pe lider – ci liderul definește poziția.

De fiecare dată când oamenii se folosesc de poziția pe care o dețin ca să îi conducă pe ceilalți pe termen lung și nu reușesc să aibă o influență autentică, devin stigmatizați prin marca de lideri poziționali și doar foarte rar mai au ocazia să avanseze în acea organizație. Se pot muta pe aceleași niveluri, dar arareori să avanseze.

Dacă ai fost tu însuși un lider pozițional, te poți schimba, iar lucrarea de față te va ajuta în acest sens. Cu toate acestea, trebuie să îți dai seama că, cu cât te bazezi mai multă vreme pe poziția deținută, cu atât mai greu îți va fi să schimbi percepțiile celorlalți astfel încât să redemarezi procesul de a-i influența pe ceilalți.

7. Fluctuația liderilor poziționali este foarte ridicată

Atunci când oamenii se bazează pe poziția deținută pentru a conduce, rezultatul este aproape întotdeauna o mare fluctuație de personal. Unul dintre capitolele din cartea mea, *Leadership de aur*, este intitulat „Oamenii părăsesc oameni, nu companii”. Aici explic modul în care, de cele mai multe ori, oamenii se angajează într-o companie fiindcă vor să facă parte din ea, însă când pleacă de acolo, o fac aproape întotdeauna fiindcă vor să scape de anumite persoane. Liderii buni părăsesc o organizație atunci când mediul de lucru este neplăcut. Stai de vorbă cu o persoană care a plecat dintr-o companie și o să vezi că există șanse mari să nu își fi părăsit așa, pur și simplu, locul de muncă. Ci oamenii cu care era nevoită să lucreze⁵.

Oamenii părăsesc oameni, nu companii.

Fiecare companie se confruntă cu fluctuații de personal. Este inevitabil. Întrebarea pe care trebuie să și-o pună fiecare lider este următoarea: „Cine pleacă?” Pleacă 8, 9 sau 10? Sau 1, 2 ori 3? Dacă pleacă 8 și vin 3, atunci sunt probleme. Organizațiile cu un leadership de nivel 1 au tendința să își piardă cei mai buni oameni și să îi atragă pe cei mediocri sau sub medie. Cu cât o organizație are mai mulți lideri de nivelul 1, cu atât pleacă mai mulți oameni capabili și cu atât mai multe persoane mediocre intră acolo.

Cam acum un an, prietena mea Linda Sasser mi-a scris un mesaj în care vorbea despre dinamica care apare atunci când angajații

foarte capabili lucrează pentru un lider pozițional, spunând că acești oameni se transformă, de obicei, în „lideri pierduți”. Iată ce scrie Linda:

Se pare că un lider de nivel 1 are dificultăți în a avea angajați de nivel 3. Liderii buni de nivel mediu îi fac pe liderii incompetenți să se simtă inconfortabil! Așa că, deși este adevărat că angajații vor părăsi un lider slab aflat la nivelul 1, este la fel de adevărat că liderii de nivel 1 își vor îndepărta subordonații de nivel 3. Aceste lucruri la care am fost martoră m-au fascinat și m-au întristat deopotrivă. Așadar, de ce îi numesc lideri pierduți? Sunt persoane care au fost numite pe posturi de conducere fiindcă au talent, dar care au fost subminate sau îndepărtate de șefi de nivelul 1, rămânând astfel fără un loc de muncă sau pierdute printre cei mutați de colo-colo.

Ce risipă de timp și de talent. De fiecare dată când un angajat productiv sau un potențial lider este îndepărtat de un lider pozițional, organizația are de suferit. Este o realitate faptul că o organizație nu va funcționa la un nivel mai mare decât cel la care se află liderul ei. Pur și simplu acest lucru nu se întâmplă. Dacă la conducere se află un lider de nivel 1, organizația va deveni în cele din urmă una de nivel 1. Dacă liderul este unul de nivel 4, atunci organizația nu va ajunge niciodată la nivelul 5 – decât dacă liderul va ajunge el personal acolo.

8. Liderii poziționali primesc minimul, nu maximul pe care îl pot oferi

Poți numi o organizație care primește un minimum din ceea ce pot oferi oamenii ei și totuși să fie cea mai bună în ceea ce face? Poți numi un antrenor care beneficiază de minimum de aport din partea membrilor echipei și totuși să câștige campionatul? Poți numi un profesor care primește minimum de atenție din partea elevilor și, totuși, să fie foarte bine cotate profesional? Poți numi o țară care primește un minimum din partea propriilor cetățeni și, totuși, să fie

respectată în lume? Poți da exemplu de o căsnicie în care cei doi parteneri se implică extrem de puțin și care să ducă la o relație extraordinară, pe termen lung? Nu, pun pariu că nu. De ce? Fiindcă e imposibil să ai succes dacă oamenii dau foarte puțin.

Oamenii care se bazează pe pozițiile și pe funcțiile deținute sunt cei mai slabi lideri. Ei dau doar foarte puțin din ceea ce ar putea oferi. Se așteaptă ca poziția lor să facă ceea ce e mai greu în leadership. Prin urmare, oamenii lor dau foarte puțin. Unii dintre cei care lucrează pentru un lider pozițional pot fi la început puternici, ambițioși, inovatori și motivați, dar arareori rămân așa. De obicei, se transformă într-unul dintre următoarele trei tipuri:

Cei care stau cu ochii pe ceas

Subordonații care lucrează într-un mediu de leadership de nivel 1 adoră ceasurile și vor ca acestea să stea la loc vizibil, peste tot în clădire. De ce? Fiindcă fiecare moment petrecut la serviciu este evaluat după ceas. Înainte de amiază, ori de câte ori se uită la ceas, se gândesc doar de câte ore se află acolo. „Sunt aici de două ore”. După prânz, se gândesc la cât timp a mai rămas. „Încă două ore până când plec acasă”. De asemenea, ceasul le arată cele mai importante momente ale zilei: pauza și intervalul orar de luat masa.

Într-un mediu de lucru cu un leadership de nivel 1, moralul angajaților începe să se ridice după prânz, fiindcă începe numărătoarea inversă până la plecare. În jur de 16.30, energia începe realmente să crească. Oamenii se mișcă de colo-colo prin birou, începând să pună în ordine lucrurile. Își fac curat pe birou, astfel încât nimic să nu îi împiedice să plece fix la ora 17.00.

La 16.45, se plimbă prin birou luându-și rămas-bun de la colegi. La urma urmei, nu vor să pară cumva nepoliticoși și să iasă pe ușă fără să spună la revedere.

La 16.50 merg la toaletă pentru ultima dată, indiferent cât timp au petrecut deja acolo pe parcursul zilei. Nu vor să irosească prețiosul timp personal la baie, în condițiile în care o pot face pe timpul companiei.

La 16.55, își schimbă pantofii de serviciu cu cei de plimbare – ceea ce le asigură o plecare mai rapidă.

La 16:58, iau poziția de start și așteaptă să sune ceasul.

La ora 17.00, toată lumea a plecat. Plecarea a fost coordonată, practică și sincronizată la perfecție.

La 17.02, în parcare nu a mai rămas nici o mașină, fiecare fiind așezată cu atenție încă de dimineață, astfel încât să permită o plecare rapidă.

Atunci când oamenii care lucrează cu tine abia așteaptă să plece de la serviciu, ceva nu funcționează așa cum trebuie.

Da, poate exagerez puțin. Însă descrierea nu este foarte departe de adevăr. Cei care sunt atenți în permanență la ceas știu întotdeauna cât timp le-a mai rămas până pleacă acasă și nu sunt niciodată dispuși să mai lucreze peste program.

Gândește-te puțin la următorul aspect: atunci când oamenii care lucrează cu tine abia așteaptă să plece de la serviciu, ceva nu funcționează așa cum trebuie.

Simpli angajați

Fiindcă liderii poziționali de la nivelul 1 se bazează pe drepturile lor pentru a conduce și își folosesc poziția de conducere la pârghie, oamenii care lucrează pentru ei se bazează de cele mai multe ori pe drepturile lor de angajați și se folosesc de limitele expuse în fișa postului pentru a face doar ceea ce li se cere. Dacă fac acest lucru suficient de des și pentru multă vreme, se transformă în simpli angajați. Ei fac doar atât cât trebuie – să fie plătiți și să își păstreze locul de muncă. Pentru ei, întrebarea esențială nu este „Ce pot face eu personal astfel încât să fiu un angajat valoros?”. În schimb, se întreabă: „Cât de mult trebuie să fac astfel încât să rămân angajat?”. Nu se întreabă „Cum pot avansa și să fiu promovat?”, ci „Ce pot face astfel încât să nu fiu concediat?”.

Atunci când oamenii urmează un lider fiindcă așa trebuie, vor face doar ceea ce sunt nevoiți să facă. Oamenii nu dau tot ce au mai bun pentru lideri pe care nu îi plac. Le oferă un servilism reticent, nu angajament. Le pot da mâinile, dar cu siguranță nu mintea sau inima. Se aseamănă cu personajul din ilustrația lui Randy Glasbergen⁶.



„Dau întotdeauna 110% din ce pot la serviciu. 40% luna, 30% marțea, 20% miercuri, 15% joia și 5% vinerea”.

Simplilor angajați le este greu să își facă simțită prezența. Singurul angajament de care dau dovadă este față de zilele de concediu – în sensul că și le iau pe toate, indiferent de motiv. Unii își consumă o mulțime de energie mentală ca să găsească modalități mai creative de a se fofila de la muncă. Ce-ar fi însă dacă și-ar folosi acest angajament într-un mod pozitiv?

Oamenii nu dau tot ce au mai bun pentru lideri pe care nu îi plac.

Absenți din punct de vedere mental

Într-un mediu de nivel 1 există persoane care pot fi prezente fizic, dar absente la nivel mental. Nu se implică din punct de vedere mental și vin la lucru doar ca să ia un salariu. Această atitudine este extrem de dăunătoare pentru o organizație, mai ales fiindcă pare să se răspândească pe scară largă. Atunci când o persoană se detașează la nivel mental, fără să existe vreo consecință, de cele mai multe ori ceilalți o urmează. Superficialitatea este contagioasă.

Evident, detașarea mentală este un aspect destul de des întâlnit. Organizația Gallup a urmărit această problemă timp de mai mulți ani și a observat-o la 15-20% dintre americani, în ultimii ani. În 2006,

Gallup a publicat un studiu în *Gallup Management Journal*, discutând datele statistice din trimestrul al doilea din anul 2006. Pentru acea perioadă, au descoperit că, în rândul muncitorilor de peste 18 ani din SUA, 15% (în jur de 20,6 milioane de persoane) erau lipsiți de implicare și angajament. Gallup estima că acest lucru îi costă pe angajatori 328 de miliarde de dolari⁷. Într-un studiu de dată mai recentă, Gallup a ajuns la concluzia că peste jumătate dintre angajații germani nu se implicau deloc la locul de muncă⁸.

Clarence Francis, fost președinte la General Foods, a spus: „Poți cumpăra timpul unui individ; îi poți cumpăra prezența fizică într-un anumit loc; poți chiar să cumperi un anumit număr de mișcări musculare antrenate, pe oră. Dar nu poți cumpăra entuziasmul... nu poți cumpăra loialitatea... nu poți cumpăra devotamentul – la nivelul inimii, al minții și al sufletului. Toate acestea trebuie să le câștigi. „Oamenii care se bazează pe poziția lor la nivelul 1 au parte doar foarte rar de ceva mai mult decât „simpli angajați“. Iar acest lucru înseamnă că nu pot atinge un nivel mare de succes, fiindcă realizările presupun mai mult de-atât. Succesul presupune mai mult decât sunt dispuși majoritatea să ofere, dar nu mai mult decât sunt capabili să dea. Aspectul care, de cele mai multe ori, face diferența,

este un bun leadership – și nu se regăsește la nivelul 1.

Succesul presupune mai mult decât sunt dispuși majoritatea să ofere, dar nu mai mult decât sunt capabili să dea. Aspectul care, de cele mai multe ori, face diferența, este un bun leadership.

Atunci când cei care lucrează pentru o echipă, pentru un departament sau pentru o organizație oferă foarte puțin, rezultatele sunt, în cel mai bun caz, mediocre. Iar

moralul este la pământ. Dick Vermeil, fost antrenor care a câștigat Super Bowl, remarcă: „Dacă nu investești foarte mult, atunci înfrângerea nu doare foarte mult, iar victoria nu mai este foarte emoționantă“. Este o descriere perfectă a mediului de leadership de nivel 1.

Cel mai mare dezavantaj referitor la nivelul 1 de leadership este că nu întâlnim aici nici creativitate, nici inovație. Dacă un lider

rămâne *ancorat* suficient de mult timp la nivelul 1, atunci se poate trezi *exclus*. Dacă un lider nu reușește să aibă succes la nivelul 1, atunci nu mai are unde să se ducă. Va ieși din joc și își va căuta un alt loc de muncă.

Comportamentul indicat la nivelul 1:

Cum să profiți la maximum de poziția pe care o ai

Dacă ai deja experiență de conducere la nivelul 1 și te-ai bazat pe poziția deținută sau pe funcție ca să faci lucrurile să meargă, ai de gând să rămâi aici pentru totdeauna? Cu siguranță că nu. Toți liderii pot învăța să conducă diferit și să treacă la niveluri superioare de leadership dacă sunt dispuși să schimbe modul în care conduc la nivelul 1. Cum să profiți la maximum de poziția de conducere atunci când treci de la leadershipul pozițional la cel bazat pe permisiune? Cu ajutorul următoarelor trei lucruri:

1. Nu te mai baza pe poziția pe care o deții ca să impulsionezi oamenii

Nu e nimic rău în a avea o poziție de conducere. Este punctul de plecare pentru cei mai mulți lideri. Cu toate acestea, dacă ai un mod de gândire pozițional, este complet greșit. Ca să devii un lider eficient la nivelul 1, trebuie să încetezi să te mai bazezi pe poziția pe care o deții ca să impulsionezi oamenii.

Cei mai buni lideri nu se folosesc de poziția pe care o dețin ca să ducă lucrurile la bun sfârșit, ci de alte abilități. Ca să ajute liderii aflați la început de drum să-și învețe lecția, Linda Sasser le cere uneori potențialilor lideri să înceapă să conducă înainte de a primi o funcție de conducere, doar ca să vadă cum reacționează aceștia și să îi pregătească să avanseze pe scara leadershipului. Iată cum descrie acest proces:

Când întâlnesc o persoană despre care simt că este pregătită să conducă, îi dau o sarcină provocatoare, care implică sacrificiu, curaj și o atitudine umilă. Trebuie să mă asigur că, înainte de a i se da o funcție, experiențele acelei persoane îi permit să fie un lider. Alegerea referitoare la conducere trebuie să îi aparțină și vreau să își dea seama că nu totul este atât de strălucitor precum pare. Așa că îi dau diverse responsabilități, fără să fie numită pe funcția respectivă și fără să le spun celorlalți că acea persoană îi va conduce. Noul lider va trebui să-și imagineze cum să-și îmbunătățească performanța, atât cea personală, cât și pe cea a echipei, fără să dețină o funcție sau autoritatea conferită de o anumită poziție.

La început este foarte dificil pentru respectiva persoană. De cele mai multe ori, vine la mine frustrată, întrebând: „Cum să le spun celorlalți ce să facă în condițiile în care ei nu trebuie să mă asculte?”. Acest lucru creează momentul perfect pentru o lecție, permițându-mi să îi pun sub semnul întrebării abordarea. Îi spun: „De ce le spui ce să facă? Un lider găsește modalități prin care să influențeze acțiunea. I-ai întrebă cum îi poți ajuta? Întreabă-i cu ce provocări se confruntă de pe poziția pe care o ocupă. Poate că există o cale prin care să puteți lucra împreună ca echipă și prin care totul să devină mult mai eficient. Stabilește relații cu acele persoane și arată-te interesat de ele”.

În timp, observarea modului în care se desfășoară tot acest proces este amuzantă. Mă uimește, de fapt, ceea ce se întâmplă după ce îi numesc pe acești noi lideri în funcții. Colegii lor de echipă, pe care ei îi conduc, sunt de obicei încântați atunci când persoana respectivă primește funcția de conducere. Iar atitudinea lor, care denotă încântare, este resimțită în întreg departamentul. Toate aceste lucruri se întâmplă fiindcă noul lider a început să învețe că leadershipul nu se referă la funcție sau la a avea un birou mai special. Ci la influență și la faptul că poți avea un impact asupra celorlalți.

Este simplu să apelezi la poziția deținută ca să influențezi oamenii, deși nu este întotdeauna chiar eficient. Christian Herter, fost guvernator de Massachusetts, a învățat acest lucru în cel de-al doilea mandat. Într-o zi, după o dimineață aglomerată din campania electorală, în care nu avusese timp să ia masa, Herter și-a făcut apariția la un barbecue organizat de o biserică. Îi era foarte foame. În timp ce stătea la coadă, a întins farfuria unei femei care servea pui. Aceasta i-a pus o bucată de carne pe farfurie și s-a întors spre următoarea persoană care aștepta la coadă.

„Îmi cer scuze”, a spus guvernatorul Herter. „V-ar deranja să îmi mai dați o bucată de pui?”.

„Îmi pare rău”, i-a răspuns femeia. „Nu am voie să dau decât o singură bucată fiecărei persoane”.

„Dar sunt lihnit de foame”, a spus guvernatorul.

„Îmi pare rău, o singură bucată am voie”, a spus femeia.

Guvernatorul era un om modest, dar, pe de altă parte, îi era și foame, așa că a decis să recurgă la un argument cu greutate. „Doamnă, știți cine sunt eu?”, i-a spus el. „Sunt guvernatorul acestui stat”.

„Dar dumneavoastră știți cine sunt eu?”, i-a răspuns femeia. „Sunt cea responsabilă cu puiul. Și acum, gata, treceți mai departe”.

Nimănui nu-i place să fie luat de sus sau să vadă pe altcineva că face uz de funcție. Cei mai mulți nu reacționează tocmai plăcut la leadershipul pozițional. Cum știi dacă apelezi la o abordare pozițională de leadership? Urmărește conceptele enumerate mai jos, care caracterizează un mod de gândire pozițional. Liderii de nivel 1 gândesc astfel:

De sus în jos – „Sunt deasupra ta.”

Separare – „Nu-i lăsa pe ceilalți să se apropie foarte mult de tine.”

Imagine – „Prefă-te până când reușești.”

Forță – „Nu-i lăsa niciodată să vadă că transpiri.”

Egoism – „Te afli aici să mă ajuți pe mine.”

Putere – „Eu îți hotărâsc viitorul.”

Intimidare – „Fă asta fiindcă altfel...”

Reguli – „Manualul spune...”

În schimb, liderii de nivel înalt gândesc diferit. Iată câteva exemple care denotă modul în care gândesc liderii de nivel 2:

Umăr la umăr – „Să lucrăm împreună.”

Inițiere – „Voi veni eu la tine.”

Includere – „Ce părere ai?”

Cooperare – „Împreună putem câștiga.”

Atitudine servilă – „Mă aflu aici să te ajut.”

Dezvoltare – „Aș vrea să te ajut să devii mai bun”.

Încurajare – „Cred că poți face asta!”

Inovație – „Să gândim diferit, în afara tiparelor.”

Nivelul 2 se bazează pe abilitățile oamenilor, nu pe putere, pentru a duce lucrurile la bun sfârșit. Tratează indivizii ca fiind conduși de alți oameni, nu ca pe simpli subordonați.

Legea lui Whistler spune: „Nu știi niciodată cine are dreptate, dar știi cine se află la conducere.” Ei bine, cred că Whistler trebuie să fi cunoscut câțiva lideri de nivelul 1. Adevărul este că, dacă trebuie să le spui oamenilor că tu ești liderul, atunci înseamnă că nu ești. Dacă vei continua să te bazezi pe poziția deținută ca să-ți impulsionezi oamenii, atunci nu vei putea avea niciodată influență asupra lor, iar succesul tău va fi întotdeauna limitat. Dacă vrei să devii un lider mai bun, renunță la control și adoptă cooperarea. Liderii buni nu fac niciodată pe șefii cu ceilalți, ci îi încurajează. Acesta este secretul prin care poți fi un lider orientat către oameni, fiindcă cea mai mare parte din leadership înseamnă încurajare.

„Nu știi niciodată cine are dreptate, dar știi cine se află la conducere.”
 – *Legea lui Whistler*

2. Evită sentimentul că ți se cuvine ceva

Filosoful și politicianul Niccolo Machiavelli scria: „Nu funcția și titlul aduc onoare unui om, ci omul onorează funcția”, înțelegând astfel foarte bine natura leadershipului și lipsa de trăinicie a funcției. Dacă vrei să profiți la maximum de poziția pe care o ocupi la nivelul 1 și să faci cinste oricărei funcții pe care o ocupi, atunci nu te baza pe

ea ca să-i conduci pe ceilalți. Nu îți exercita drepturile. Nu deveni posesiv vizavi de câștiguri. Și nu te baza niciodată pe faptul că meriți acea poziție. Leadershipul nu este un drept. Este un privilegiu, care trebuie să fie câștigat în mod continuu. Dacă ai sentimentul cumva că totul ți se cuvine, atunci acest lucru îți va dăuna.

Dacă ai urmărit alegerile prezidențiale preliminare din 2008, atunci ai observat două exemple relevante referitoare la modul în care sentimentul că ți se cuvine ceva îți poate afecta calitatea de lider. Din partea republicanilor, Rudy Giuliani era primul favorit în sondaje și mulți credeau că el va fi nominalizat din partea partidului. Și el probabil că era de aceeași părere, fiindcă atunci când au început alegerile preliminare, a decis inițial să nu intre în cursă de la început. În schimb, a așteptat până la alegerile din Florida – stat care avea o mulțime de delegați. Credea că va câștiga foarte ușor, urmând apoi să profite de această conjunctură favorabilă ca să meargă mai departe și să fie nominalizat în cursa pentru președinție. Ce anume s-a întâmplat în cele din urmă? John McCain, căruia experții politici îi dădeau puține șanse să fie nominalizat, s-a implicat foarte mult chiar din prima fază, câștigând câteva victorii, în urma cărora conjunctura a început să se schimbe. În momentul în care a venit și rândul alegerilor din Florida, cetățenii se îndreptaseră către John McCain, și nu spre Rudy Giuliani. Faptul că Giuliani avea senzația că este îndreptățit să fie nominalizat l-a făcut, probabil, să piardă cursa nominalizării drept candidat la președinție.

Din partea Partidului Democrat, Hillary Clinton a fost de la bun început favorită în sondaje și mulți credeau că ea va fi nominalizată din partea partidului. Spre deosebire de Giuliani, ea s-a implicat foarte mult chiar din prima fază. Cu toate acestea, părea să pornească de la premisa că va fi nominalizată oricum, fără să își mai facă o strategie și pentru ceea ce avea să urmeze. Între timp, Barack Obama a desfășurat o campanie electorală disciplinată, ajungând în cele din urmă să fie nominalizat. Restul, așa cum se știe, este istorie.

Liderii buni nu consideră nimic ca fiind de la sine înțeles. Ei continuă să muncească și continuă să conducă. Înțeleg că poziția de lider trebuie să fie câștigată și consolidată. Dintr-un anumit punct

de vedere, au sentimentul că nu sunt satisfăcuți, fiindcă lipsa de satisfacție este o definiție excelentă a motivației. Liderii buni se străduiesc să facă astfel încât oamenii lor și organizația pe care o conduc să meargă mai departe și să îi urmeze viziunea. Își dau seama că în cadrul organizației pot exista multe funcții, dar că echipele pot fi construite și consolidate doar printr-un leadership excelent.

Se poate să fi fost numit pe o poziție la nivelul 1, însă trebuie să te ridici pe tine și pe ceilalți deasupra acestui nivel. Trebuie să fii dispus să renunți la acest mod de gândire astfel încât să îți atingi potențialul maxim. Pornește de la premisa că poți face o diferență, fiindcă doar așa tu și oamenii tăi veți trece dincolo de simpla fișă a postului și de regulile mărunte. Uită de drepturile pe care le ai odată cu poziția de leadership ocupată. Concentrează-te pe responsabilitatea pe care o ai, aceea de a face o diferență în viața oamenilor pe care îi conduci. Atunci când primești o poziție sau un titlu, nu ai ajuns la capătul drumului, ci este momentul să începi să avansezi – trăgându-i și pe ceilalți după tine.

3. Trece cu vederea poziția ocupată și îndreaptă-ți atenția către oamenii tăi

Cei care se bazează pe poziția pe care o dețin se înșală adesea crezând că este responsabilitatea celor pe care îi conduc să vină să spună de ce anume au nevoie sau ce își doresc. Liderii buni înțeleg că este responsabilitatea lor să își îndrepte atenția asupra propriilor oameni. Liderii sunt inițiatori.

Filosoful grec Socrate spunea: „Cine vrea să miște lumea trebuie mai întâi să se miște el însuși”. Dacă vrei să treci la nivelul 2 de leadership, atunci trebuie să ieși din propriul teritoriu. Trebuie să încetezi să mai fii regele dealului, să cobori din acel loc mai înalt și să îți descoperi oamenii. Trebuie să treci dincolo de simpla îndeplinire a sarcinilor din fișa postului, atât din punct de vedere al muncii pe care o faci, cât și al modului în care interacționezi cu ceilalți. Intră în

**„Cine vrea să miște lumea
trebuie mai întâi să se
miște el însuși.”
– Socrate**

responsabilitatea ta să afli cine sunt ei cu adevărat, să vezi de ce anume au nevoie, dar și să îi ajuți să iasă câștigători.

Pentru a face ceva nou în viață, trebuie să fim dispuși să ne părăsim zona în care ne simțim confortabil. Acest lucru implică asumarea unor riscuri, ceea ce poate fi înspăimântător. Cu toate acestea, de fiecare dată când ne părăsim zona de confort și cucerim noi teritorii, nu numai că respectiva zonă de confort se extinde, dar ne dezvoltăm și noi. Dacă vrei să te dezvolti ca lider, pregătește-te să te simți inconfortabil. Fii însă conștient de următorul aspect: în urma riscurilor asumate, vei fi răsplătit pe măsură.

Legile leadershipului la nivelul Poziției

De cele mai multe ori, oamenii vor să știe cum funcționează laolaltă diferitele concepte pe care le prezint în cărțile mele. În toți acești ani, pe măsură ce am predat cele cinci niveluri de leadership, cea mai cerută dintre cărți a fost *Cele 21 de legi supreme ale liderului*. „Ce legi aplicăm la nivelul 1?“, mă întreabă oamenii. Adevărul este că fiecare lege poate fi pusă în aplicare la fiecare nivel. Cu toate acestea, este la fel de adevărat că anumite legi sunt mai bine învățate pe măsură ce o persoană se dezvoltă și avansează până la nivelul maxim de leadership. Referitor la aceste legi de leadership, am și explicat care se aplică cel mai bine la fiecare nivel. Cu siguranță că nu este necesar ca o persoană să învețe toate cele cinci niveluri, însă ele sunt prezentate ca referință, în eventualitatea în care informațiile respective pot fi utile pe parcursul procesului de dezvoltare.

Legea Pragului limitativ

Capacitatea de a conduce determină nivelul de eficiență al fiecărei persoane

Fiecare persoană are un prag limitativ în ceea ce privește propriul potențial de leadership. Nu suntem cu toții la fel de talentați. Provocarea cu care ne confruntăm este atingerea potențialului maxim, ridicând prin urmare pragul în funcție de propria abilitate de a conduce.

Cel mai mare impediment în calea dezvoltării unui lider este să aibă un mod de gândire influențat de poziția pe care o deține. De fiecare dată când ai ajuns acolo unde voiai – indiferent că poziția deținută este una inferioară sau de top în cadrul organizației – îți

diminuezi așteptările personale și adopți un mod de gândire care nu este orientat către dezvoltare. Oamenii nu își pot atinge potențialul de leadership dacă rămân la nivelul 1.

Dacă ești dispus să treci cu vederea titlul sau poziția deținute și să te concentrezi, în schimb, pe propriul potențial, vei îndepărta un mare obstacol, care altfel te-ar putea împiedica să avansezi. Dacă vrei să treci de pragurile de leadership și să avansezi, atunci trebuie să treci dincolo de nivelul 1.

Legea Procesului

Abilitatea de lider se dezvoltă zilnic, nu într-o singură zi

O poziție de conducere poate fi primită într-o zi, dar dezvoltarea prin care trece un lider este un proces care durează întreaga viață. Cei care au un mod de gândire bazat pe poziția deținută spun adesea lucruri de genul: „Astăzi am devenit lider”. În schimb, ar trebui să gândească ceva de genul: „Astăzi am fost numit într-o poziție de conducere. Mă voi dedica în fiecare zi scopului de a deveni un lider mai bun”. La asta se referă, de fapt, Legea Procesului. Acest tip de leadership pune accentul pe faptul că numirea pe un post de conducere reprezintă doar un punct de plecare, iar dacă rămâi aici nu vei începe niciodată cu adevărat călătoria de leadership.

Legea Navigației

Oricine poate fi cârmaciul unei nave, dar este nevoie de un lider care să indice cursul

Atunci când primești un post de conducere, este indicat să evaluezi unde anume te afli în călătoria ta și cât mai ai de învățat. Legea Navigației te ajută să faci acest lucru.

Prietenului meu Bill Hybels îi place foarte mult să navigheze și se și pricepe foarte bine la asta. Acum câțiva ani, alături de soțiile noastre și alte două cupluri, am navigat câteva zile în Insulele Virgine. Ambarcațiunea pe care o închiriasem avea propriul echipaj și căpitan, dar noi aveam voie să ne implicăm în conducerea ei. În prima zi, Bill m-a pus la cârmă și mi-a dat instrucțiunile necesare în

timp ce eu încercam să conduc. Nu era ușor, dar după câteva ore am început să învăț.

De ce menționez aceste lucruri? Fiindcă, în calitate de marinar începător, am putut fi cârmaciul acelei nave, dar cu siguranță nu-i puteam stabili cursul. Era nevoie de un lider cu experiență care să facă acel lucru. Nici Bill nu știa – în cazul respectiv, a făcut-o căpitanul ambarcațiunii.

Dacă te afli la nivelul 1 de leadership, atunci trebuie să îți cunoști limitele. Poți învăța să stabilești cursul, dar pentru a face acest lucru, trebuie să avansezi la nivelurile superioare.

Convingeri care pot ajuta un lider să ajungă la nivelul 2

Pentru a trece de la nivelul 1 la nivelul 2 ca lider, trebuie mai întâi să îți modificeți modul în care gândești leadershipul. Nimeni nu trebuie să se mulțumească cu postura de lider pozițional, deși, cu cât te-ai bazat mai mult pe poziția deținută, cu atât ai nevoie de mai mult timp ca să îți schimbi modul în care conduci și felul în care te privesc ceilalți. Trebuie să te miști astfel încât să nu rămâi la nivelul 1. Iată cele patru principii pe care trebuie să le adopți înainte de a putea trece de la nivelul de lider pozițional la cel de lider care se bazează pe permisiune.

1. Funcțiile nu sunt suficiente

Trăim într-o cultură care pune valoare pe funcțiile deținute. Admirăm și respectăm oameni cu titluri precum doctor, CEO, președinte, doctorand, deținător de premii, director, laureat al Premiului Nobel, vânzătorul anului etc. Ce înseamnă însă toate aceste titluri, de fapt? Foarte puțin. În cele din urmă, ele sunt lipsite de semnificație, iar tu trebuie să te obișnuiești să le consideri ca atare. Cei care își fac un scop profesional din a obține anumite titluri nu și-au propus nicidecum să își atingă potențialul maxim de leadership.

În realitate, contează cine este acea persoană și munca pe care o depune. Dacă ceea ce face este semnificativ și le conferă celorlalți valoare, atunci persoana respectivă nu trebuie să dețină și o funcție. De cele mai multe ori, nici măcar nu putem controla momentul în care primim o funcție sau un premiu. Și, pentru fiecare persoană

care a beneficiat de recunoaștere, există alte câteva mii care au lucrat din umbră și care, poate, merită o onoare și mai mare. Cu toate acestea, ele continuă să lucreze fără să li se acorde credit, fiindcă munca în sine și impactul pozitiv pe care îl au asupra celorlalți le aduc o răsplată suficientă.

Conștientizarea faptului că funcțiile au, de fapt, o valoare foarte mică și că Poziția este cel mai jos nivel de leadership, ne face să nu mai fim satisfăcuți de nivelul

O funcție nu este destinația la care cineva să își dorească să ajungă în viață.

1 și să ne dorim să ne dezvoltăm. Nivelul Poziției nu este un loc în care să vrem să rămânem. Siguranța nu ne oferă un scop. Leadershipul trebuie să fie activ și dinamic. Scopul său este să creeze o schimbare pozitivă.

2. Oamenii – și nu poziția deținută – reprezintă cel mai valoros activ al unui lider

Dacă vrei să devii un lider mai bun, nu trebuie să pui accentul pe reguli și pe proceduri pentru ca lucrurile să fie duse la bun sfârșit sau să continue să funcționeze așa cum trebuie. Trebuie să stabilești și să consolidezi relații. De ce? Fiindcă realitatea este că oamenii duc lucrurile până la capăt, nu regulile pe care le folosesc. Și fiindcă oamenii reprezintă puterea din cadrul fiecărei organizații, ei sunt, în același timp, cel mai valoros – și mai de apreciat – activ al acestora.

Deprinderea acestei lecții mi-a schimbat complet viața de lider. În primii ani ai carierei mele eram un lider de nivel 1. Mă concentram mult prea mult pe poziția deținută și ajunsesem să mă centrez doar pe ea. Mă întrebam tot timpul: „Ce drepturi am?”, „Autoritatea pe care o dețin este suficient de clară?”, „Unde mă aflu în ierarhia organizațională?”, „Cum sunt eu în comparație cu ceilalți lideri?”, „Cum pot avansa?”, „Ce anume trebuie să știu?”, „Care este următorul pas pe care trebuie să îl fac în carieră?”. Preocuparea mea referitoare la poziția deținută a adus la apariția unor frustrări; în cazul în care te concentrezi pe poziția deținută, nu vei fi niciodată satisfăcut dacă nu te afli în vârful ierarhiei. (Paradoxal însă, dacă pui accentul pe

poziția deținută și ajungi într-un final în top, nu vei fi nici măcar atunci satisfăcut.)

Îmi amintesc cu regret că, la vremea aceea, eram dispus să mă folosesc de ceilalți ca să obțin o poziție mai bună în loc să mă folosesc de poziția deținută ca să îmi perfecționez oamenii. Nu așa trebuie procedat. Și nici nu funcționează. Când mi-am dat seama într-un final că faptul că mă bazez pe poziția deținută și că îi privesc pe ceilalți de sus nu este cea mai bună cale prin care oamenii mei să dea tot ce aveau mai bun, atitudinea și acțiunile mele au început să se schimbe. Am început să pun oamenii deasupra poziției. În loc să îi reduc la tăcere, am început să le confer putere, aceștia observând imediat schimbarea de atitudine.

A fost nevoie de ceva vreme să le dezvolt celorlalți abilitățile de care eu însămi aveam nevoie ca să devin un lider mai bun, însă în cel mai scurt timp cu putință ceilalți au observat că îi valorizez, că îmi exprim aprecierea față de ei și că mă interesez personal de ce anume fac. Așadar, este o schimbare pe care și tu o poți adopta imediat. Și există și beneficii la fel de rapide: în momentul în care oamenii au observat o schimbare a propriei mele atitudini, și eu, la rândul meu, am sesizat o transformare pozitivă în ceea ce privește modul în care ei reacționau vizavi de mine. Au început să mă ajute, ceea ce mi-a permis să îi ajut și eu.

3. Un lider nu trebuie să dețină toate răspunsurile

Liderii poziționali sunt de cele mai multe ori de părere că trebuie să dețină personal răspunsurile la toate problemele. La urma urmei, dacă ar recunoaște că nu știu un anumit lucru, ar da dovadă de slăbiciune. Și dacă și-ar arăta punctele slabe, atunci cum ar putea rămâne în continuare în vârful dealului și să-și mențină acea poziție atât de prețioasă? Ca să depășească nivelul 1, un lider trebuie să gândească diferit.

După terminarea facultății și la începutul carierei mele, credeam – dând dovadă de naivitate – că am toate răspunsurile. În doar câteva luni, mi-am dat seama că nu e chiar așa, însă mi-era teamă să recunosc. Nesiguranța și lipsa mea de maturitate m-au făcut să acționez

ca „Domnul care le știe pe toate”. Nu conta că problema respectivă nu intra sub nici o formă în raza mea de expertiză. Timp de câțiva ani, am încercat o abordare de leadership de tipul „păcălește-i atâta timp cât ține”. Cu toate acestea, nu m-am prefăcut foarte bine, iar ceilalți își dăduseră seama de acest lucru. Și, desigur, acest tip de abordare nu te ajută să obții nici un fel de rezultate.

Am început să-mi dau seama că sarcina unui lider nu este aceea de a ști totul, ci de a atrage în jurul lui oameni care știu acele lucruri la care el nu se pricepe. Odată ce mi-am dat seama că un singur individ nu are cum să fie mai deștept decât toți ceilalți laolaltă, am încetat să îi mai strâng pe toți ca să le dau răspunsurile și am început să apelez la ei ca să mă ajute să le descopăr.

Acest lucru mi-a îmbunătățit abilitatea de lider, nu numai pentru că doar așa puteam fi eu însumi și să nu mai pretind că știu mai mult decât era cazul, ci și pentru că m-a ajutat să îmi dau seama cât de util este să apelezi la ceilalți.

**Unul singur dintre noi nu este
la fel de inteligent ca noi toți
la un loc.**

4. Un lider bun ține cont întotdeauna și de ceilalți

Fiindcă liderii poziționali muncesc adesea singuri, stând în vârful ierarhiei în timp ce subordonații lor muncesc împreună undeva jos, echipele acestora lucrează cu mult sub capacitatea maximă. Care este motivul? Leadershipul izolat nu duce niciodată la munca în echipă, la creativitate, colaborare sau rezultate de excepție. Ce păcat și cât potențial irosit!

În generația din care a făcut parte tatăl meu exista o mulțime de lideri singuratici, al căror motto era „Drumul meu sau nimic”. Prin urmare, ratau foarte multe oportunități. Avansarea în cadrul celor cinci niveluri de leadership se referă la ceilalți. Înseamnă să stabilești legături cu oamenii din subordine. Înseamnă ca liderii să fie exemple pentru propriii oameni, provocându-i pe aceștia să se dezvolte și să se perfecționeze. Cu cât urci mai mult pe scara leadershipului, cu atât îți dai seama mai mult că un leadership bun înseamnă să conduci alături de ceilalți, nu să îi conduci pe ceilalți. Este nevoie de colaborare. Este nevoie de includere. Este nevoie de sacrificii și de

renunțarea la ambițiile personale de dragul echipei și al viziunii organizației. Înseamnă să participi la ceva mai mare decât propria ta persoană. Înseamnă să îi consideri pe ceilalți mai presus de tine și să fii dispus să îi pasul cu ritmul celor pe care îi conduci.

Un prieten mi-a spus că atunci când un grup de soldați din Marină merge la luptă, nu poartă decorații și nici nu își afișează rangul. Unul dintre motive este că nu vor ca ofițerii sau personalul auxiliar să intre în vizorul inamicului. Mai există însă un motiv – când Marina participă la război, soldații știu cine se află la conducere. Lanțul de comandă a fost deja stabilit foarte clar. Nimănui nu trebuie să i se reamintească acest lucru. Faptul că nu este afișat rangul transmite, de asemenea, un mesaj foarte clar de la lideri către subordonați: participă cu toții la acel eveniment. Trăim sau murim împreună, indiferent de rang.

Trecerea de la nivelul 1 la nivelul 2 presupune o schimbare personală de proporții din partea liderului respectiv. Este nevoie de o modificare a convingerilor și a atitudinii față de ceilalți și față de propria abilitate de lider. Iată care este adevărul: odată ce te-ai decis să îi incluzi și pe ceilalți în călătoria ta de leadership, te afli pe drumul cel bun către atingerea succesului la celelalte niveluri.

Ghid de dezvoltare la nivelul 1

Pe măsură ce reflectezi la avantajele, dezavantajele, convingerile și cele mai indicate moduri de a te comporta la nivelul de leadership bazat pe poziția deținută, apelează la următoarele linii directoare care să te ajute să îți planifici modul în care te poți dezvolta.

- 1. Mulțumește-le celor care ți-au acordat poziția de conducere:** dacă ți s-a cerut să ocupi o poziție de conducere, este un semn că cineva a avut încredere în tine. Indiferent că ai fost invitat să conduci acum o săptămână sau cu un deceniu în urmă, nicio dată nu este prea târziu să îți exprimi recunoștința față de persoana care ți-a propus acest lucru. Fă-ți timp să-i scrii acelei persoane un mesaj de mulțumire și exprimă-ți impactul pozitiv pe care l-a avut asupra vieții tale.
- 2. Dedică-te dezvoltării ca lider:** nu te vei dezvolta ca lider decât dacă îți iei angajamentul să ieși din zona de confort în care te afli și încerci să fii un lider mai bun decât ești în prezent. Scrie o declarație în care îți asumi angajamentul că te vei dedica dezvoltării personale, în care să descrii ce anume vei face în acest sens și cum vei proceda. Apoi semnează-o și scrie data. Pune-o într-un loc în care să o poți vedea. Aceasta va marca ziua în care te-ai hotărât să îți atingi potențialul maxim de lider și să avansezi până la vârful celor cinci niveluri.
- 3. Definește-ți propriul stil de leadership:** nivelul 1 este cel mai bun loc în care îți poți defini stilul de a conduce și în care să hotărăști ce formă vrei să ia. Răspunde la următoarele trei

întrebări din secțiunea referitoare la nivelul 1, pentru a descrie ce tip de lider vrei să fii:

- Cine sunt?
- Care sunt valorile mele?
- Ce practici de leadership vreau să adopt și să aplic în practică?

4. **Treci de la poziție la potențial:** cum ți-ai exprimat până acum scopurile pe care le-ai avut referitoare la carieră? Din punct de vedere al destinației la care vrei să ajungi, de exemplu o anumită poziție sau funcție, sau ai gândit în termenii drumului ce urmează a fi parcurs, acest lucru însemnând că, prin ceea ce faci, încerci să îți materializezi propria viziune, una mai cuprinzătoare? Dacă ai gândit din punct de vedere al poziției, atunci pune accentul pe altceva – mai exact, pe propriul potențial de leadership. Ce tip de lider ai potențialul să devii? Ce tip de efect pozitiv poți avea asupra celor pe care îi conduci? Ce tip de impact poți avea asupra lumii care te înconjoară? Scrie-ți scopurile astfel încât să adopți un mod de gândire care nu se bazează pe poziție – și îți garantez că vor apărea diferențe în ceea ce privește modul în care înveți și felul în care îți tratezi membrii echipei.
5. **Concentrează-te pe viziune:** una dintre modalitățile pentru a nu mai pune atât de mult accentul pe titlul sau funcția deținută este să te concentrezi într-o măsură mai mare pe viziunea propriei tale organizații și să te gândești mai mult la tine ca la o persoană care își ajută oamenii să respecte acea viziune. Pentru a face acest lucru, fă-ți timp să îți revizuiești fișa postului din acest punct de vedere. Notează viziunea pe care o ai referitor la organizație și modul în care echipa sau departamentul pe care îl conduci poate contribui la finalizarea acestei viziuni. După aceea, stabilește modalitățile exacte prin care membrilor echipei să le fie mai ușor să contribuie la materializarea viziunii.
6. **Treci de la reguli la relații:** dacă până acum te-ai bazat pe reguli, regulamente sau proceduri pentru a-ți ghida oamenii

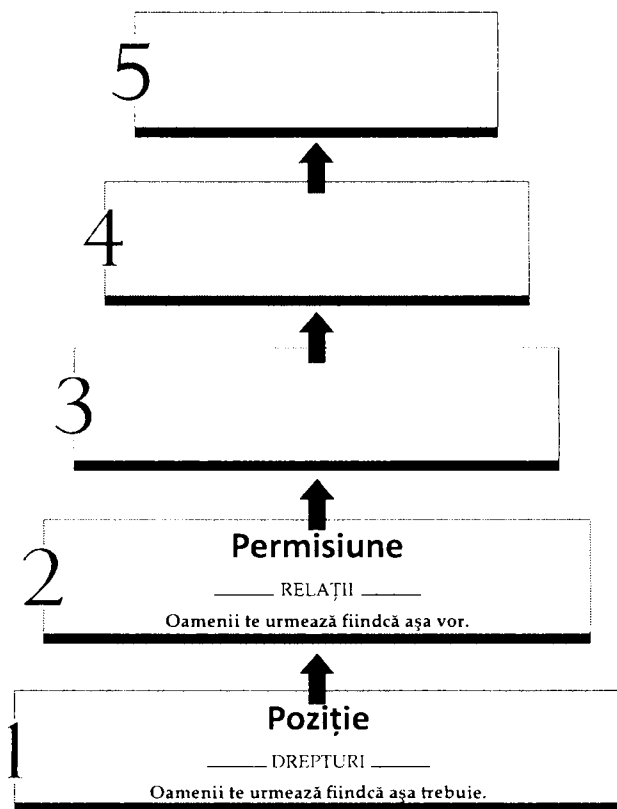
pe care îi conduci, atunci trebuie să faci trecerea la o abordare mult mai relațională de leadership. Începe prin a vedea ce valoare are fiecare persoană pe care o conduci. După aceea, încearcă să comunici cât de mult apreciezi fiecare persoană în parte. Oamenii sunt cel mai valoros activ al companiei pe care o reprezintă. Este necesar să te asiguri că îi tratezi așa cum trebuie.

7. **Stabilește contacte cu membrii echipei:** dacă ai așteptat ca oamenii din echipa ta să vină la tine pentru sfaturi, atunci trebuie să îți schimbi abordarea și să stabilești tu însuți legături cu ei. Leși din biroul tău de sticlă și intră în contact cu ei. Fă-ți un scop din a-i cunoaște, exprimă-ți aprecierea față de realizările lor, încurajează-i și oferă-le sprijin atunci când este cazul.
8. **Nu îți menționa titlul sau poziția deținută:** dacă ai obiceiul să faci caz de funcția pe care o deții sau să le reamintești celorlalți ce poziție ocupi, propune-ți să nu mai faci acest lucru. Ți-aș recomanda chiar să mergi până într-acolo încât să nu îți menționezi niciodată funcția atunci când cunoști pe cineva. Fă tot ceea ce îți stă în putință să te identifice cât mai puțin cu titlul sau poziția deținută și cât mai mult cu modul în care contribui la bunul mers al echipei sau al organizației.
9. **Învată să spui „Nu știu”:** dacă ai condus până acum convins fiind că deții toate răspunsurile, atunci schimbă-ți abordarea de leadership. Liderii buni nu știu răspunsurile la toate problemele, dar desemnează oameni care să le găsească, conferindu-le în același timp putere. Începe să folosești această abordare chiar acum. În următoarea lună, când cineva îți pune o întrebare al cărei răspuns nu îl știi, recunoaște acest lucru. După aceea, cere părerea membrilor echipei. Dacă nici ei nu cunosc răspunsul, atunci întreabă-i dacă cunosc pe cineva care să știe. Rezolvă problemele prin cooperare.
10. **Găsește-ți un mentor de leadership:** cei mai mulți cred că este foarte dificil să se dezvolte ca lideri fără ajutorul cuiva care să fie cu mult înaintea lor. Gândește-te la cei mai buni lideri pe care îi cunoști personal și roagă-l pe unul dintre ei să

îți fie mentor. Întreabă-l dacă vă puteți întâlni de 4-12 ori pe an. Pregătește-te întotdeauna cu atenție înainte de întâlnire, planificându-ți întrebările și stabilind ce probleme vrei să rezolvi. Dacă nu ești pregătit sau nu ai întrebări, nu solicita acea întâlnire. Nu irosi niciodată timpul mentorului tău.

Nivelul 2. PERMISIUNEA

Nu poți conduce oamenii dacă nu îi plăci



Trecerea de la nivelul Poziției la cel al Permisiei reprezintă primul pas real către leadership. De ce simt nevoia să precizez acest lucru? Fiindcă leadershipul înseamnă influență – nimic mai mult, nimic mai puțin. Liderii care se bazează pe pozițiile pe care le dețin pentru a conduce oamenii ajung arareori să îi și influențeze. Dacă subordonații lor fac ceea ce li se cere, acest lucru se întâmplă de obicei fiindcă aceștia cred că *trebuie* să o facă – ca să-și primească salariul, să își păstreze locul de muncă, să nu fie penalizați ș.a.m.d.

În schimb, atunci când un lider învață să funcționeze la nivelul Permisiei, totul se schimbă. Oamenii fac și altceva decât să se supună pur și simplu ordinelor primite, începând să te urmeze. Și fac acest lucru fiindcă chiar *vor* să o facă. De ce? Fiindcă liderul începe să influențeze oamenii prin *relațiile stabilite*, nu doar prin poziția deținută. Construirea relațiilor reprezintă baza care îți permite să îi conduci eficient pe ceilalți. De asemenea, încep să se desființeze diferitele „biserițe” pe măsură ce oamenii încep să interacționeze, indiferent de ceea ce scrie în fișa postului sau de departamentul din care fac parte. Cu cât dispar mai multe obstacole și cu cât relațiile devin mai profunde, cu atât se lărgeste mai mult fundația care îți permite să îi conduci pe ceilalți. Atunci când oamenii simt că îi plăci, că îți pasă de ei, că sunt incluși, apreciați și că ai încredere în ei, încep să colaboreze atât cu liderul lor, cât și între ei. Iar acest lucru poate schimba întreg mediul de lucru. Vechiul zicală este cu atât mai adevărată: oamenii merg alături de lideri atunci când liderii merg alături de ei.

**Oamenii merg alături de lideri
atunci când liderii merg alături
de ei.**

Relațiile reprezintă o parte importantă în obținerea succesului, indiferent că încerci să vinzi ceva, să predai, să conduci sau să faci față pur și simplu sarcinilor de zi cu zi. În domeniul vânzărilor, Jeffrey Gitomer, autorul lucrărilor *The Sales Bible* și *Jeffrey Gitomer's Little Red Book of Selling*, apelează la analogia cu

jocul „Piatră-hârtie-foarfecă”^{*} pentru a descrie importanța relațiilor.

Iată jocul de tip „Piatră-hârtie-foarfecă” în cazul vânzărilor:

Relația este mai puternică decât prețul.

Relația este mai puternică decât livrarea.

Relația este mai puternică decât calitatea.

Relația este mai puternică decât serviciile oferite clienților.

Acest principiu este valabil și în cazul în care îi conduci pe alții. Relațiile au o putere foarte mare.

Trecerea la nivelul 2 este un pas important în leadership, fiindcă în această etapă subordonații le acordă propriilor supervizori *permisiunea* de a-i conduce. Astfel, de la statutul de subordonați trec la cel de persoane care își urmăresc liderul – iar asta înseamnă foarte mult. Nu uita, leadershipul înseamnă întotdeauna că oamenii se îndreaptă undeva. Nu este nimic static. Dacă nu există mișcare, nu există leadership.

* „Piatră, hârtie, foarfecă” este o metodă de tragere la sorți, în care se folosesc gesturi făcute cu mâna pentru a decide cine a câștigat. Cei care participă (de obicei doi, dar se poate și mai mulți) spun „Piatră!”, „Hârtie!”, „Foarfecă!” de două ori, dar a doua oară, când spun „foarfecă” (sau în loc să spună cuvântul „foarfecă”), fiecare jucător face unul dintre următoarele gesturi cu mâna: un pumn, o palmă deschisă sau extinzând degetul arătător și cel lung ca o foarfecă. Dacă ambii jucători au același gest, se repetă până gesturile diferă. Piatra fiind în stare să strice foarfeca, va câștiga dacă aceste două gesturi au fost făcute. Dacă este vorba despre foarfecă și hârtie, câștigă foarfeca (căci poate tăia hârtia), iar dacă se face piatră și hârtie, câștigă hârtia, căci poate împacheta piatra.

Avantajele Permisiei

Locul de muncă a devenit mult mai plăcut pentru toată lumea

Există mai multe avantaje la nivelul 2, fiindcă accentul pus pe construirea relațiilor deschide nenumărate oportunități. Iată-le pe cele mai importante cinci dintre ele:

1. Permisia de leadership face ca munca să fie mult mai plăcută

Liderii poziționali își concentrează adesea eforturile în funcție de propriile interese sau de cele ale organizației, acordându-le foarte puțină atenție celorlalți. Cu toate acestea, liderii care ajung la nivelul 2 încep să treacă de la *eu* la *noi*. Le plac oamenii și îi tratează ca pe niște ființe umane. Dezvoltă relații și îi atrag pe ceilalți interacționând și nu folosindu-se de puterea conferită de poziția pe care o dețin. Această schimbare de atitudine duce la o modificare în bine a mediului de lucru. Locul de muncă devine astfel mult mai prietenos. Oamenii încep să se placă unii pe ceilalți. În cadrul echipei încep să apară legături mai strânse. Nimeni nu mai gândește în funcție de sintagma „trebuie să...”. Locul de muncă devine mai plăcut pentru toată lumea – atât pentru lideri, cât și pentru cei care îi urmează.

Liderii care ajung la nivelul 2 încep să treacă de la *eu* la *noi*.

Soluția pentru trecerea la nivelul Permisiei este să ai atitudinea corespunzătoare. Liderii de nivel 2 exemplifică perfect cuvintele lui J. Donald Walters, care a spus: „Leadershipul este o oportunitate de a servi”.

Liderilor permisionali le plac oamenii și vor să îi ajute. Vor ca aceștia să aibă succes. Atitudinea dominantă este cea în care îi servesc pe ceilalți și îi ajută să dea tot ce au mai bun în ei.

Recunosc cu părere de rău că, atunci când am preluat prima mea funcție de conducere, m-am concentrat mult prea mult asupra propriei mele persoane și a organizației. Știam încotro mă îndrept și, într-o primă fază, nu mă gândeam decât cum să ajung acolo. Ce greșală imensă! Am avut nevoie de mai mulți ani să îmi schimb atitudinea și să fac astfel încât să ajung la oameni și să aflu ce anume îi preocupă. Acest lucru a atras după sine o schimbare profundă în propria viață, dar și în capacitatea mea de lider. Acum, de mai bine de patruzeci de ani, m-am schimbat cu adevărat. În prezent, cea mai mare bucurie a mea vine din faptul că lucrez alături de echipă și nu mai fac totul singur. De la situația în care îmi iubeam munca și căutam oameni care să mă ajute, am ajuns să îmi iubesc oamenii și să caut eu însumi moduri prin care să îi ajut. Prin urmare, călătoria a devenit mult mai plăcută pe parcurs.

2. Permisivitatea de leadership duce la creșterea nivelului de energie

Ce se întâmplă atunci când îți petreci timpul alături de oameni pe care nu îi plăci în mod special sau care nu te plac, la rândul lor? Oare acest lucru nu îți consumă cumva toată energia? Un asemenea mediu de lucru îi trage înapoi pe cei mai mulți. Chiar și într-un mediu neutru, dacă te afli alături de oameni pe care nu îi cunoști foarte bine, nu ai nevoie de energie ca să ajungi să îi cunoști? Pentru a stabili legături cu ceilalți, întotdeauna este nevoie de energie. Dar invers? Ce se întâmplă atunci când îți petreci timpul alături de oameni pe care îi cunoști și pe care îi plăci? Nu îți dă oare acest lucru energie? În cazul meu, așa se întâmplă. Dacă mă aflu în preajma unor oameni pe care îi iubesc – la serviciu, acasă sau atunci când mă relaxez – am o stare de bucurie maximă, care întotdeauna îmi dă energie.

Relațiile bune creează energie, conferind, în același timp, interacțiunilor dintre diverse persoane un ton pozitiv. Atunci când investești timp și efort ca să ajungi să cunoști oamenii și să construiești

relații corespunzătoare, ești recompensat printr-o energie mai mare odată ce respectivele relații au fost consolidate. Și în acest mediu pozitiv și plin de energie, oamenii sunt dispuși să dea ce e mai bun în ei, fiindcă știu că liderul lor așteaptă acest lucru.

3. Permisuniunea de a conduce deschide canalele de comunicare

La nivelul 2, leadershipul pozițional, de sus în jos, este înlocuit de relații. Acest lucru presupune și cultivă comunicarea. La nivelul Permisuniunii, liderii își ascultă oamenii, iar oamenii își ascultă liderii.

La nivelul 2, comunicarea dintre liderii buni și oamenii lor poate fi regăsită în cuvintele lui Jack Welch, CEO la General Electric. Descrie un lider ideal ca fiind...

La nivelul 2, leadershipul pozițional, de sus în jos, este înlocuit de relații.

„... o persoană care are o viziune asupra lucrurilor pe care le așteaptă de la companie, dar și asupra activităților. Cineva care poate formula în fața întregii companii ce anume reprezintă afacerea, și să îi facă pe ceilalți, în urma discuțiilor, să accepte acea viziune. [Cineva] care poate implementa cu succes acea viziune”¹.

De asemenea, Welch a mai declarat: „Mai presus de orice, liderii buni sunt niște persoane deschise. Parcurg întreaga organizație ca să ajungă la oameni. Nu se rezumă la canalele de comunicare stabilite. Nu se formalizează. Sunt direcți atunci când interacționează cu ceilalți. Își fac o virtute din faptul că sunt accesibili.”²

Sunt de părere că cei mai mulți lideri sunt mai buni la a vorbi decât la a asculta. Știu că, cel puțin, în cazul meu așa s-a întâmplat la începutul carierei. Îmi doream foarte mult să îmi comunic viziunea celorlalți și să mă asigur că o și înțeleg. Voiam ca acea comunicare să decurgă într-un singur sens – de la mine către ei. Rezultatul a fost că foarte puțini mi-au acceptat viziunea. Nu mi-am dat seama că

drumul spre acceptarea viziunii era comunicarea în ambele sensuri – ceea ce însemna că trebuie să învăț să ascult.

Am ajuns de curând să înțeleg explicația simbolului chinezesc pentru verbul „a asculta”. Cuvântul, pronunțat ting, este compus din simboluri mai mici, cu semnificații specifice³:



Aceste simboluri reprezintă cuvântul tu, indicând că accentul cade pe cealaltă persoană, nu pe tine; cuvântul ureche, instrumentul principal folosit pentru a asculta; ochi, pe care îi folosim pentru a descoperi indiciile non-verbale ale comunicării; atenția nedivizată, de care fiecare persoană merită să aibă parte dacă intenționăm să ascultăm tot ceea ce se spune; inimă, care arată că suntem deschiși către alte persoane la nivel emoțional, nu doar intelectual. Cu alte cuvinte, atunci când deschid cu adevărat canalele de comunicare la nivelul 2 și ascult cu atenție, iată ce anume ofer celorlalți:

Urechi – ascult ceea ce spui.

Ochi – văd ceea ce spui.

Inimă – simt ceea ce spui.

Atenție nedivizată – te apreciez pentru ceea ce ești și pentru ceea ce spui.

Doar atunci când facem aceste lucruri suntem capabili să construim relații pozitive și să îi convingem pe ceilalți să ne urmeze.

Atunci când liderii stabilesc relații la nivelul 2, nu numai că se ajunge la o comunicare mai bună, ci se înființează chiar o comunitate. Sociologul Amitai Etzioni observa: „Atunci când este folosit termenul comunitate, conotația care îți vine prima dată în minte este un loc în care oamenii se cunosc și le pasă unii de ceilalți – genul

acela de loc în care oamenii nu te întreabă ce mai faci doar din politețe, ci fiindcă îi interesează realmente răspunsul. Leadershipul de nivel 2 creează un mediu în care oamenii încep să lucreze împreună în spiritul comunității și să comunice deschis unul cu celălalt.

4. Permisuniunea de a conduce pune accentul pe valorizarea fiecărei persoane

Leadershipul de nivel 2 este bazat pe relații. Acest lucru este posibil doar atunci când oamenii se respectă și se apreciază unii pe ceilalți. Este imposibil să relaționezi bine cu cei pe care nu îi respecti. Atunci când respectul lipsește într-o relație, relația se înrăutățește. Există posibilitatea să îți pese de ceilalți fără să îi conduci, dar nu îi poți conduce eficient dincolo de nivelul 1 dacă nu îți pasă de ei.

Toți marii lideri apreciază oamenii. Și ridică ștacheta în cadrul propriilor organizații. Unul dintre cei mai importanți lideri din zilele noastre este Nelson Mandela. El a modelat permanent un leadership care a pus un mare accent pe fiecare persoană în parte. Forța și modestia lui sunt legendare, el fiind tot timpul conștient de cât de importantă este propria atitudine în procesul de conducere. Iată ce spunea: „Vezi tu, atunci când apare un pericol, un lider bun iese în față. Iar atunci când se sărbătorește ceva, un lider bun se retrage în culise. Dacă vrei să cooperezi cu cei din jurul tău, atunci fă-i să se simtă importanți. Și fă acest lucru cu modestie.”

Există posibilitatea să îți pese de ceilalți fără să îi conduci, dar nu îi poți conduce eficient dincolo de nivelul 1 dacă nu îți pasă de ei.

De curând, în timp ce călătoream în Africa de Sud, m-am oprit într-o librărie din Johannesburg și mi-am luat cartea *Leading like Madiba: Leadership Lessons from Nelson Mandela*, scrisă de Martin Kalungu-Banda. Am citit-o în avion, în timp ce mă îndreptam spre Kenya. Era plină de relatări ale unor oameni care văzuseră cum își apreciază și cum își ridică Nelson Mandela oamenii. Una dintre povestirile mele favorite era despre un om de afaceri de succes, pe nume Peter, care fusese invitat de președinte acasă la el, să ia împreună micul dejun.

În ziua întâlnirii, Peter s-a îmbrăcat cu ceea ce avea mai bun și și-a rugat unul dintre șoferi, pe nume Dumi, să îl ducă acasă la domnul Mandela. Spre uimirea lui Peter, gazda îl aștepta în parcare. Peter își amintește:

M-am simțit deopotrivă impresionat și încântat de faptul că domnul Mandela mă aștepta afară. Ne-a salutat călduros, atât pe mine, cât și pe șofer. Apoi ne-a făcut semn să intrăm în casă. Cu toate acestea, conform protocoalele tradiționale din corporații, șoferul s-a retras în tăcere și a rămas în mașină. Domnul Mandela m-a invitat apoi la masă. Chiar înainte să începem să mâncăm, gazda mea părea nelămurită. „Peter, credeam că mai ești cu cineva”, mi-a spus el. I-am răspuns: „Nu, domnule, am venit singur”. „Dar celălalt domn, unde e?”, a insistat el. „Ah, era doar șoferul. Va aștepta în mașină”. În acel moment, domnul Mandela s-a ridicat și s-a îndreptat spre parcare. S-a prezentat șoferului și l-a rugat să ia masa alături de noi. După care s-a dus în bucătărie și a spus: „Dumi va servi și el micul dejun. Puteți aduce încă o farfurie, vă rog?”⁴.

Peter nu a uitat niciodată ceea ce a făcut Mandela. Și nici Dumi. Peter a spus ulterior: „Atunci când liderii învață să vadă personalitatea celor care se ascund în spatele unor funcții umile [șoferi, paznici și servitori], aceștia nu numai că se simt apreciați, ci descoperă noi orizonturi, ajungând să își facă meseria cât se poate de bine și găsindu-și împlinirea pe plan personal.” Acesta este impactul pe care marii lideri îl pot avea asupra oamenilor. Nu trebuie însă să fii un mare lider ca să îți pese de oameni. Trebuie doar să iei decizia de a face acest lucru.

Nimic nu înalță mai mult o persoană decât respectul și aprecierea celorlalți. Ca lider de nivel 2, scopul tău ar trebui să fie acela de a deveni conștient de unicitatea propriilor oameni și de a le aprecia punctele prin care sunt diferiți. Trebuie să-i faci să știe că și ei contează, că îi privești ca pe niște indivizi de sine stătători, nu doar ca pe niște simpli muncitori. Această atitudine are un impact pozitiv asupra celorlalți, iar pe tine te ajută să conduci mai bine.

La începutul carierei mele de pastor, tatăl meu mi-a dat un sfat extraordinar. „Fiule, majoritatea oamenilor care intră pe ușa bisericii se simt nevalorizați, nesiguri și pierduți. Este de datoria ta să schimbi acest lucru”. Nu voi uita niciodată aceste cuvinte. Și, în toți cei 26 de ani de carieră religioasă, m-am străduit întotdeauna să țin cont de acest sfat. De asemenea, am încercat să îl aplic și în relațiile de afaceri. Și o fac chiar și acasă. În fiecare zi îi spun soției mele cât de mult o apreciez. Am încercat să le oferim împreună copiilor noștri un mediu în care să se simtă apreciați și iubiți necondiționat. Ca bunici, Margaret și cu mine ne-am văzut nepoții crescând și înflorind alături de părinții lor, iar noi le-am spus în fiecare zi cât de importanți sunt pentru noi.

Există o caracteristică comună în toate afacerile, guvernele, centrele educaționale și instituțiile religioase performante. Este vorba despre faptul că oamenii sunt respectați și apreciați. Ca lider care a trecut la nivelul 2, poți da tu însuși un exemplu celorlalți în acest sens.

5. Permisuniunea de a conduce alimentează încrederea

Liderii care trec de la nivelul 1 la nivelul 2 încetează să mai încerce să îi impresioneze pe ceilalți pentru a-și menține poziția și încep să consolideze încrederea pentru a-și menține relațiile. Poate fi destul de dificil, fiindcă de cele mai multe ori liderii pun un accent mult mai mare pe faptul că îi impresionează pe ceilalți decât pe faptul că dau dovadă de integritate față de aceștia. Spusele prietenului meu Bill Hybels reprezintă un exemplu clasic care ne arată ceea ce se poate întâmpla atunci când liderii vor ca toți ceilalți să fie impresionați. Iată ce scrie Bill:

Un colonel promovat de curând... se mutase într-un birou de campanie recent construit, în timpul Războiului din Golf. Abia ce sosisse acolo și își aranja lucrurile, când, cu coada ochiului, a văzut un soldat îndreptându-se spre el, cărând o cutie de scule. Vrând să pară important, se repezi și ridică receptorul telefonului. „Da, generale Schwarzkopf, da, da,

desigur, cred că e un plan excelent”, a spus el. „Aveți tot sprijinul meu. Vă mulțumesc că mi-ați cerut părerea. Ne vedem acasă curând, Norm. La revedere!”. A agățat radios telefonul în furcă și s-a întors.

„Ce pot face pentru tine?”, și-a întregbat el soldatul.

„Ahh, am venit doar să vă instalez telefonul”⁵.

Încrederea este fundamentul Permisiei. Dacă dai dovadă de integritate în relația cu ceilalți, dezvoltă și încrederea. Cu cât există o încredere mai mare, cu atât mai puternice devin relațiile. Cu cât relațiile sunt mai bune, cu atât există un potențial mai mare pentru un lider de a obține permisiei să conducă. Este un proces constructiv care cere timp, energie și acțiuni intenționate.

Amiralul în retragere James Stockdale a spus: „În momente mai dificile, oamenii se agăț de cei în care știu că pot avea încredere – cei care nu sunt detașați, ci implicați”. Aceasta este puterea Per-

**„În momente de criză,
oamenii fug la cei în care au
încredere – cei care nu sunt
detașați, ci implicați.”**

– James Stockdale

misiei. În vremuri mai dificile, relațiile reprezintă un adăpost. În momente în care apar oportunități, ele sunt o rampă de lansare. Încrederea este necesară pentru ca oamenii să se simtă în siguranță, astfel încât să creeze, să împărtășească, să

pună întrebări, să încerce diverse lucruri și să riște. Fără ea, leadershipul este unul slab, iar munca în echipă devine imposibilă.

Dezavantajele Permisiei

De tine depinde să construiești relații pozitive

Dacă ești genul de persoană care stabilește relații, așa cum sunt și eu, îți poți spune în sinea ta: „Ce parte negativă poate exista în dezvoltarea relațiilor, în construirea încrederii și în obținerea permisiunii din partea celorlalți pentru a-i conduce?”. Răspunsul meu este că nu există asemenea părți negative. Deși este adevărat că avantajele prevalează în fața dezavantajelor, la nivelul 2 există și părți negative. Iată ce anume am observat:

1. Conducerea pe bază de permisiune li se pare prea „slabă” anumitor persoane

Într-un mediu de leadership intensiv, de performanțe ridicate și aflat într-o continuă schimbare, conducerea pe bază de Permisie li se poate părea unora mult prea „slabă”. Faptul că îți pasă de ceilalți și vrei să stabilești relații cu ei poate fi considerat un punct slab, în special de către liderii care au o înclinație naturală către acțiune (și nu spre afecțiune). Din acest motiv, oamenii o resping. Ce greșală – și ce handicap pentru potențialul lor de leadership.

Eu personal am observat că cei mai mulți își încep cariera de lideri concentrându-se fie pe aspectele „dure” ale leadershipului, și anume productivitatea, fie pe cele mai „plăcute”, mai exact partea de relaționare. Cei care fac parte din prima categorie și refuză să deprindă abilitățile mai plăcute se blochează de cele mai multe ori la nivelul 1. Își doresc să treacă la nivelul 3, cel al Producției, dar nu au cum să facă acest lucru dacă nu trec și depășesc în prealabil nivelul 2.

În schimb, cei care încep cu partea mai plăcută, își croiesc drum cu ușurință spre nivelul 2, cel al Permisiei, dar dacă se rezumă doar la relaționare, se blochează și nu mai ajung niciodată la nivelul 3, cel al Producției. Este nevoie atât de Permisie, cât și de Producție, ca să devii un lider bun.

Mi-am început cariera de leadership pornind de la partea plăcută. Iată însă și vestea cea bună: am stabilit imediat relații cu ceilalți. A existat totuși și un aspect mai puțin plăcut: nu voiam niciodată să iau decizii dificile. Mi se părea foarte simplu să iubesc oamenii, dar când acest lucru crea tensiuni referitoare la dirijarea acestora, mă opream. Unul dintre motive avea legătură cu educația pe care o primisem. Crescusem într-o atmosferă plină de iubire și, prin urmare, mă înșelam crezând că aș putea iubi toți oamenii. Dar, în același timp, căzusem în capcana de a lua doar acele decizii care erau aprobate și acceptate de toți. Mă blocasem la nivelul 2, fiindcă „slăbiciunea” mea se transformase într-un prag limitativ pentru abilitățile mele de lider.

A fost nevoie de o situație de criză care m-a ajutat într-un final să văd unde anume greșeam. Acest lucru s-a întâmplat la prima mea parohie, într-o bisericuță de țară din sudul statului Indiana. În fiecare an, congregația vota dacă pastorul să rămână în continuare acolo sau nu. Ca tânăr lider, în acel prim an petrecut în biserică, gândurile și acțiunile mele fuseseră animate de dorința ca toată lumea să fie mulțumită și fericită. Făcusem tot ceea ce îmi stătuse în putere ca să îndeplinesc acest deziderat și credeam că am și reușit.

A sosit și momentul votului. Cât voi trăi, nu voi uita niciodată rezultatele: 31 pentru, 1 împotriva și 1 abținere. Eram devastat! În condițiile în care scopul tău este să mulțumești pe toată lumea, iar cineva este nemulțumit, consideram acest lucru ca fiind un eșec. Nu îmi venea să cred că cineva nu mă place. Și la fel de grav mi se părea că altcineva nu se putuse hotărî într-o direcție sau alta.

În noaptea aceea, după ce toată lumea a plecat acasă, l-am sunat pe tatăl meu.

„Tată”, i-am spus eu, „nu știu ce ar trebui să fac. Să rămân sau să plec?” Am fost șocat să îl aud râzând la celălalt capăt al liniei.

„Fiule, ai încredere în mine, ar trebui să rămâi”, mi-a răspuns el. „Este cel mai bun vot pe care îl puteai obține”.

Și am rămas. Însă tot nu conduceam așa cum trebuie. În următoarele câteva luni, mi-am pus în mod constant două întrebări. Cine votase împotriva mea? Și unde anume greșisem? Imaturitatea de care dădeam dovadă mă făcea să gândesc că liderii buni sunt apreciați tot timpul de către ceilalți, că nu trebuie să faci față unor eventuale conflicte și că pot evita luarea unor decizii dificile. (Și, apropo, tatăl meu a avut dreptate. A fost cel mai bun vot pe care l-am obținut în întreaga mea carieră.)

Timp de câteva luni am continuat să gândesc așa. Apoi, însă, mi-am dat seama care era problema mea reală: eram genul acela de persoană care încerca să îi mulțumească pe toți. Scopul meu era să îi fac pe ceilalți fericiți. Și era un țel greșit. Ca lider, scopul meu ar fi trebuit să fie acela de a-i ajuta tot timpul pe ceilalți, nu să îi fac fericiți.

Abia după ce mi-am dat seama de acest lucru, stilul meu de a conduce s-a schimbat. La început, m-am simțit eliberat. Nu mai eram prizonierul opiniilor tuturor – un proces extrem de nesănătos. Mă puteam concentra pe ceea ce credeam eu că e mai bine pentru organizație și pentru oameni. Nu este deloc un semn de responsabilitate să încerci să îi mulțumești pe toți. Și nici măcar nu este posibil. Faptul că am conștientizat acest lucru m-a făcut mult mai curajos și mai realist.

Am fost nevoit și să adaug partea mai dificilă de leadership la înclinația mea naturală către stabilirea relațiilor. Alții au fost nevoiți să deprindă partea mai plăcută, aceea de relaționare, și să o adauge la partea productivă. Ideea este că ai nevoie de ambele laturi. Dacă stabilești relații fără să fii productiv, atunci tu și echipa ta nu veți obține nici un fel de rezultate. Dacă ești productiv fără să stabilești relații, poți face câteva progrese mici la început, dar te vei bloca pe termen lung, fiindcă fie îți vei înstrăina oamenii, fie îi vei epuiza. Nu poți avea succes ca lider dacă nu deprinzi ambele procese.

2. Conducerea pe bază de permisiune poate fi frustrantă pentru cei care urmăresc rezultatele

Cei care urmăresc obținerea unor rezultate foarte bune vor ca lucrurile să fie duse la bun sfârșit – și asta chiar în momentul vorbirii!

De cele mai multe ori, nu vor să încetinească ritmul, pentru nimeni și pentru nimic. Conducerea pe bază de permisiune presupune însă exact acest lucru. Pentru construirea de relații este nevoie de timp. Poate fi un proces de durată.

Dacă la un capăt al spectrului îi ai pe cei care urmăresc obținerea de rezultate și ignoră relațiile, la celălalt capăt îi ai pe cei care pun accent pe relații și care se rezumă doar la asta. De fapt, cel mai des întâlnit motiv pentru care liderii nu avansează la nivelul 3 este că ajung să se limiteze atât de mult la stabilirea de relații încât pierd din vedere principalul scop al leadershipului: să îi ajute pe ceilalți să lucreze împreună, să avanseze și să obțină rezultate. Atunci când stabilirea relațiilor devine un scop în sine, cei care urmăresc cu orice preț rezultatele ajung să nu mai aibă liniște. În aceste condiții, au doar două opțiuni: să preia controlul sau să renunțe. Trebuie să câștigi ambele niveluri dacă vrei să ai succes ca lider.

Dacă urmărești predominant rezultatele și negligezi relațiile atunci când conduci pe altcineva, probabil că îți spui: „Nu trebuie să dezvolt relații ca să fiu un lider bun. Nu cred că un lider are nevoie cu adevărat de nivelul 2”. Iată care este răspunsul meu vizavi de această problemă: atâta vreme cât câștigi, oamenii sunt dispuși să te urmeze – indiferent că ești dur cu ei sau ai adoptat un leadership pozițional. Cu toate acestea, atunci când îi impulsionezi pe ceilalți să obțină rezultate, fără să te apleci asupra construirii relațiilor, o parte dintre ei vor dori ca tu să dai greș. Există un proverb care spune

**Dacă îi calci pe ceilalți pe
bătători atunci când avansezi,
aceștia te pot trage în jos.**

că dacă îi calci pe ceilalți pe bătători atunci când avansezi, aceștia te pot trage în jos. Sau cel puțin, dacă pierzi, ei vor sărbători acest lucru, după care vor trece pur și simplu mai departe.

3. Ceilalți pot profita de liderii care se bazează pe permisiune

Oamenii al căror stil de leadership nu este unul orientat către stabilirea de relații sunt considerați, de obicei, lideri eficienți. Liderii poziționali se folosesc adesea de pozițiile deținute pentru a se

distanța ei înșiși de subordonații lor. Cei care tind să aibă rezultate îi intimidează pe cei care îi urmează. Însă atunci când liderii se bazează pe relații, cei care îi urmăresc se apropie în mod firesc de ei. Acest lucru înseamnă uneori că pot confunda amabilitatea cu slăbiciunea. Ei sunt de părere că încurajarea înseamnă că nu trebuie să respecte regulile și granițele. Presupun că puterea care li s-a acordat înseamnă că au libertatea de a face ceea ce vor. Prin urmare, profită de liderii lor.

Trebuie să recunosc că acest lucru mi s-a întâmplat și mie. Atunci când i-am încurajat pe ceilalți, unii dintre ei au profitat. Alții s-au simțit valorizați și au acționat în consecință. Stabilirea unor relații strânse cu cei care lucrau pentru mine a avut ca rezultat relații de-o viață, pe care le prețuiesc foarte mult. Dar am fost uneori și extrem de dezamăgit.

Pe măsură ce construiești relații cu oamenii la nivelul 2, cred că te vei întâlni cu următoarele patru tipuri de persoane:

- **Cei care iau:** cei care fac parte dintr-o relație ca să le fie lor mai bine, nu ție sau altcuiva. Profită de influența ta, dar nu dau nimic în schimb.
- **Cei care dezvoltă:** cei care fac parte dintr-o relație într-un mod pozitiv, ajutându-se atât pe ei, cât și pe tine.
- **Cunoștințe:** cei care au o relație cu tine, dar nu fac nimic cu ea. Stau și așteaptă să li se întâmple ceva bun, mulțumindu-se să trăiască pe seama succeselor altora, fără să-și asume niciodată responsabilitatea de a se dezvolta ei înșiși.
- **Prieteni:** cei care se bucură de relația pe care o au cu tine, oferindu-ți aceleași lucruri pe care le primesc, fără să profite niciodată cu ceva.

Faptul că ești orientat către relații presupune un risc, la fel ca în situația în care îți deschizi sufletul și te îndrăgostești. Sigur, poți fii precaut și să nu fi rănit niciodată. Însă, pe de altă parte, nu vei avea niciodată șansa de a avea relații plăcute și profunde, care îți vor îmbogăți viața, atât pe a ta, cât și pe a celorlalți. Sper că vei alege să construiești relații. Eu am făcut această alegere la începutul carierei

mele de leadership și, deși am fost rănit și mi s-a întâmplat din când în când ca alții să profite de mine, nu regret nimic. Cei mai mulți oameni respectă o relație, o tratează așa cum trebuie și îmi aduc un plus de valoare.

4. Pentru a da dovadă de eficiență, leadershipul bazat pe permisiune presupune o oarecare deschidere

Autorul și pastorul Rick Warren observă: „Poți impresiona oamenii de la distanță, dar trebuie să te apropii de ei ca să îi influențezi”. Atunci când faci acest lucru, îți pot detecta punctele slabe. Cu toate acestea, Warren notează: „Principală calitate a unui lider nu este perfecțiunea, ci credibilitatea. Oamenii trebuie să poată crede în tine”.

Cei mai mulți oameni nu vor să-și recunoască greșelile sau vina și să facă față propriilor lipsuri. Nu vor să fie dați în vileag. Nu se

„Principală calitate a unui lider nu este perfecțiunea, ci credibilitatea. Oamenii trebuie să poată crede în tine”.

– Rick Warren

apropie foarte mult de ceilalți, din cauza părților negative din viața lor. Și dacă primesc o funcție de conducere, își ascund și mai mult punctele slabe. Cei mai mulți oameni sunt de părere că trebuie să dea dovadă de mai multă forță ca lideri. Cu

toate acestea, dacă liderii încearcă să își arate doar o anumită față celor pe care îi conduc, nu pot construi relații autentice.

Pentru a dezvolta relații autentice la nivelul Permisiei, liderii trebuie să fie autentici. Trebuie să-și recunoască greșelile. Trebuie să își asume vina. Trebuie să-și afirme propriile lipsuri. Cu alte cuvinte, trebuie să dea dovadă de sinceritate. Este un loc vulnerabil. Și, sincer, este unul dintre principalele motive pentru care mulți lideri nu reușesc niciodată să treacă de la nivelul 1 la nivelul 2 în leadership.

5. Leadershipul bazat pe permisiune este dificil pentru cei pe care ceilalți nu îi plac în mod firesc

Dacă am fi sinceri, ar trebui să recunoaștem că unele persoane sunt înzestrate de la natură cu acea capacitate de a relaționa mai

ușor. Interacționează mai bine cu ceilalți și dezvoltă mai ușor relații. Ce se întâmplă însă cu cei care nu au acest talent firesc de a lucra cu ceilalți? Pentru ei, să treacă de la nivelul 2 la nivelul 3 nu este un proces atât de simplu. Dacă vor să obțină permisiunea celorlalți, trebuie să se străduiască să se facă ei înșiși mult mai plăcuți.

Ani la rând, am văzut oameni care nu colaborau așa cum trebuie cu ceilalți și m-am întrebat care ar putea fi motivul. Concluzia mea este că, în cele mai multe cazuri, cei care nu sunt plăcuți nu îi plac, la rândul lor, pe ceilalți. Nu spun că îi urăsc. Ci că nu le pasă suficient de mult de ceilalți încât să își dedice energia necesară pentru a stabili cu ei legăturile potrivite.

Cred că oamenii nu vor interacționa așa cum trebuie cu ceilalți decât dacă sunt dispuși să se lase pe ei înșiși pe plan secund. Cum pot face acest lucru? Cum putem deveni mult mai plăcuți? Urmând sfaturile de mai jos:

- Alege să îți pese de ceilalți. De tine depinde să iubești oamenii și să îți pese de ei. Dacă nu ai făcut deja acest lucru, atunci acum e momentul.
- Găsește ceva plăcut la fiecare persoană cu care interacționezi. Imposibil să nu existe. Fă-ți un obicei din a identifica așa ceva.
- Descoperă ceva plăcut la tine și fă tot ceea ce poți pentru ca persoana cu care interacționezi să vadă acel lucru.
- Fă în fiecare zi efortul de a le spune celorlalți ce anume îți place la ei.

Dacă vrei să câștigi permisiunea celorlalți și să conduci eficient la nivelul 2, trebuie să îți placă oamenii și să devii mult mai plăcut.

6. Leadershipul bazat pe permisiune te obligă să interacționezi cu persoana respectivă în ansamblul ei

Henry Ford, acest pionier din domeniul auto, a întrebat mai demult: „De ce am parte întotdeauna de persoana ca întreg, în condițiile în care eu am nevoie doar de mâinile ei?” Să recunoaștem: relațiile au și o parte neplăcută. Mulți lideri stabilesc legături cu

oamenii lor doar din punct de vedere profesional. Dar realitatea este că atunci când conduci pe cineva, ai parte întotdeauna de persoana ca întreg – inclusiv cu defecte, viață personală, probleme de sănătate și capricii.

Liderii buni înțeleg că esența leadershipului este să interacționeze cu oamenii și să lucreze cu părțile lor bune, rele și urâte. Fac acest lucru chiar la nivelul 2. Iată ce au spus în acest sens experții în leadership Warren Bennis și Burt Nanus:

Leadershipul este, în esență, o problemă umană. Atât universitățile, cât și corporațiile trec cu vederea de cele mai multe ori acest punct atunci când supraestimează instrumentele cantitative oficiale, problemele lipsite de ambiguitate și cazurile ridicol de simplificate referitoare la „relațiile umane”. Am descoperit că, cu cât e mai importantă funcția ocupată, cu atât mai interpersonal devine totul. Directorii noștri de top petrec aproximativ 90% din timp preocupați fiind de problemele oamenilor”⁶.

Cred că, dacă am fi sinceri, ar trebui să recunoaștem că din cauza diverselor probleme cu care se confruntă oamenii, leadershipul nu este chiar atât de amuzant. De cele mai multe ori, pe măsură ce ajungem să îi cunoaștem pe ceilalți și începem să le vedem punctele slabe, avem și deziluzii. Și sfârșim adesea ca o femeie aflată la o petrecere care se străduiește cât se poate de mult să pară fericită. Cineva observă a piatră uriașă și scânteietoare pe degetul ei și exclamă:

„Uau! Ce diamant frumos!”.

„Da”, spune ea. „Este un diamant Callahan”.

„Mi-aș dori și eu așa ceva!”, spune interlocutorul.

„Nu, nu prea cred”, răspunde femeia ferm.

„Ce ce nu?”

„Fiindcă, odată cu el, vine și blestemul Callahan”.

„Blestemul Callahan – ce mai e și asta?”.

Suspînând adânc și cu o privire deznădăjduită, ea spune: „Domnul Callahan!”.

Cu cât aflăm mai multe despre ceilalți, cu atât mai dezamăgiți suntem.

De ce? Fiindcă fiecare dintre noi avem imperfecțiuni și obiceiuri deranjante. Cu toții mai greșim. După mandatul lui Nixon, Billy Graham a spus: „Fiecare avem în noi un mic Watergate”. Trebuie să învățăm să acceptăm acest lucru și să lucrăm în continuare unii cu ceilalți.

Ca lider, poți fi tentat să construiești relații doar cu cei pe care îi plăci sau cu care ești foarte compatibil, ignorându-i pe ceilalți. În aceste condiții totuși, există șanse să îți pierzi o mare parte din oameni. Este important să reții că, deși lucrurile pe care le avem în comun pot face ca relațiile să fie mai plăcute, diferențele sunt cele care le fac interesante. Liderii care au succes la nivelul 2 gestionează foarte bine aceste diferențe, în beneficiul echipei și al organizației.

Liderii buni sunt capabili să facă față adevărilor mai dure, să detecteze punctele slabe ale oamenilor, să se confrunte cu realitatea – și asta în spiritul adevărului. Ei nu evită problemele, ci le rezolvă. Liderul abolitionist Frederick Douglass a spus mai demult că nu te poți aștepta să recoltezi fără să ari, așa cum nu te poți aștepta să plouă fără să existe și tunete sau fulgere. Liderii care construiesc relații înțeleg că acest conflict este o parte a progresului. De cele mai multe ori, are chiar o latură constructivă.

Ideea de bază de la nivelul 2 este aceea că cele mai multe dezavantaje ale leadershipului vin din interacțiunea cu oamenii. Dacă îți pasă de ei și îi înțelegi, atunci așteaptă-te ca lucrurile să nu decurgă tot timpul lin. Dacă te apuci să conduci la nivelul Permisiei având aceste așteptări, atunci vei avea o atitudine pozitivă și vei fi mult mai deschis la minte. Știi că, atâta vreme cât oamenii încă mai trăiesc, te vei confrunta și cu situații mai dificile sau mai puțin plăcute.

Comportamentul indicat la nivelul 2:

Cum să obții permisiunea celorlalți

Dacă te afli la nivelul la care trebuie să începi să câștigi permisiunea celorlalți, ce anume ar trebui să faci? Cum să profiți de fiecare oportunitate pentru a te transforma într-un lider ce se bazează pe relații? Iată câteva sfaturi în acest sens:

1. Stabilește o legătură cu tine înainte de a încerca să ai relații cu ceilalți

Unul dintre secretele stabilirii legăturilor cu ceilalți este să te cunoști și să te placi pe tine însuți. În cartea *Câștigă cu oamenii*, vorbesc despre Principiul Oglinzii, care spune: „Prima persoană pe care trebuie să o analizăm este a noastră”. Stabilirea relațiilor trebuie să înceapă întotdeauna cu sine. Ce înseamnă acest lucru?

Prima persoană pe care trebuie să o cunosc sunt eu însumi – autoconștientizare

Natura pare să fi înzestrat oamenii cu abilitatea de a analiza pe oricine în afară de ei înșiși. Foarte puțini sunt însă capabili de autoconștientizare.

Așadar, ce anume trebuie să facem? Să înveți să te cunoști singur. Vezi care sunt punctele tale tari și care sunt cele slabe. Înțelege modul în care gândești, simți și acționezi în fiecare tip de situație. Odată ce știi cine ești, uită de tine și concentrează-te asupra celorlalți. Vei interacționa cu ceilalți de pe o poziție puternică.

Prima persoană cu care trebuie să mă înțeleg sunt eu însumi – imaginea de sine

Cunosc oameni care nu s-au împăcat cu ei înșiși nici măcar o singură dată în viață. Nu le place modul în care arată. Sau își doresc să fi avut un alt talent sau un alt tip de personalitate. Nu le place propria origine și nici încotro se îndreaptă. Există o mulțime de lucruri pe care ai vrea să le schimbi la tine. Lucrează la ele. Însă sunt și o mulțime pe care nu le poți modifica. Acceptă-le. Urmează sfatul lui Thomas Jefferson: din punct de vedere al conștiinței, fii precum o stâncă; din punct de vedere al modei, mergi odată cu valul.

Prima persoană care îmi face probleme sunt eu însumi – onestitatea vizavi de propria persoană

Comediantul Jack Paar spunea: „Privind în urmă, viața mea pare o mare cursă cu obstacole, eu însumi fiind principalul obstacol”. Cei mai mulți dintre cei care nu ajung nicăieri în viață trebuie să dea vina pe ei înșiși – fiindcă nu au încredere în ei. Creează probleme și apoi pretind că altcineva este de vină. Vor să se schimbe, dar nu să evolueze. Este foarte dificil să fii plin de frustrări și să ai succes în același timp. Dacă vrei să construiești relații adevărate, trebuie să fii sincer – începând cu tine însuși.

Este foarte dificil să fii frustrat și să ai succes în același timp.

Prima persoană pe care trebuie să o schimb sunt eu însumi – autoperfecționare

Dacă vrei să îți schimbi viața în bine, atunci primul lucru pe care trebuie să îl faci este să te schimbi tu însuși în bine. Autorul Samuel Johnson spunea: „Cel care nu cunoaște deloc natura umană atunci când își caută fericirea și care schimbă orice în afară de propria persoană își va irosi viața în eforturi inutile și va cunoaște și mai multă suferință”. De cele mai multe ori ne uităm oriunde altundeva în afară de propria persoană ca să descoperim sursa problemelor. Realitatea este că cele mai multe probleme pornesc chiar de la noi.

Prima persoană care poate face o diferență sunt eu însumi – autoresponsabilitate

Fiecare realizare semnificativă începe atunci când o persoană își propune să facă o diferență. Acea persoană își asumă apoi responsabilitatea și îi determină și pe ceilalți să facă la fel. Dacă nu îți asumi responsabilitatea pentru tine însuși, atunci nu te aștepta ca viața să ți se schimbe.

2. Dezvoltă-ți un stil de conducere care să pună accentul pe oameni

Liderii orientați către obținerea permisiunii nu se bazează pe reguli ca să îi conducă pe ceilalți. Nu depind de sisteme. Și nici nu încearcă să conducă cu bâta. (Mai mult, orice bâta se rupe la un moment dat.) În schimb, își aduc contribuția personală de fiecare dată când interacționează cu ceilalți. Ascultă, învață și apoi conduc. Dezvoltă relații. Au o politică care nu se rezumă la a avea tot timpul o ușă deschisă – ci știu că ușile se deschid de ambele sensuri. Ies pe ele și se îndreaptă spre cei cu care vor să stabilească legături.

Herb Kelleher a spus: „Să conduci o organizație are o legătură la fel de mare cu sufletul pe cât are cu sistemele. Un leadership eficient își găsește sursa de inspirație în înțelegere. Dacă un lider nu este conștient de faptul că lucrează cu oameni, de sensibilitatea, speranțele și aspirațiile celor pe care îi conduc și dacă nu are capacitatea de a analiza forțele emoționale care îi motivează și îi conduc, este

„Să conduci o organizație are o legătură la fel de mare cu sufletul pe cât are cu sistemele. Un leadership eficient își găsește sursa de inspirație în înțelegere”.
– Herb Kelleher

incapabil să producă ceva sau să aibă succes, indiferent de stimulentele pe care le primește”.

Cu alte cuvinte, liderii buni nu pierd niciodată din vedere oamenii, indiferent de ceea ce fac. Întotdeauna țin cont de ceilalți – unde se află, ce cred, ce anume simt. Fiecare întrebare pe care o pun este exprimată luând în calcul și oamenii. Conștientizarea acestui lucru nu este suficientă pentru ca un lider să fie bun. Doar fiindcă un anumit lucru este corect nu

înseamnă că ceilalți te vor lăsa să îl faci. Liderii buni țin cont de acest lucru, gândind și acționând în consecință.

Dacă vrei să ai succes la nivelul 2, trebuie să gândești mai puțin în termenii referitori la sisteme și mai mult din punct de vedere al emoțiilor umane. Mai mult din punct de vedere al capacității fiecăruia și mai puțin în termeni de regulamente. Trebuie să ții cont de acceptare și să te gândești mai puțin la proceduri. Cu alte cuvinte, înainte să încerci să progresezi, trebuie să te gândești la oameni. Ca să faci acest lucru ca lider care se bazează pe permisiune, trebuie să ai tot timpul o atitudine optimistă, să fii un bun ascultător și să li te înfățișezi celorlalți așa cum ești tu cu adevărat.

3. Aplică Regula de aur

Unul dintre comentariile critice referitoare la leadershipul bazat pe permisiune este că poate apărea tendința de manipulare. Sunt de acord că liderii care pun accent pe motivarea oamenilor se pot folosi de poziția de conducere pentru a obține avantaje personale pe seama celorlalți. Există o linie de demarcație foarte fină între a manipula oamenii și a-i motiva. Cu toate acestea, un lider care se bazează pe permisiune își poate controla această tendință, fără a trece de la motivare la manipulare, adoptând pur și simplu Regula de aur.

Am avut de multe ori ocazia de a călători în întreaga lume și de a vorbi în fața mai multor tipuri de oameni, care vorbeau limbi diferite și care aveau culturi, o istorie, valori și interese diferite. Cu toate acestea, cu toții doreau să aloc puțin timp pentru a le vorbi despre integritatea în cazul relațiilor. În aceste situații, le predam întotdeauna Regula de aur: „Tratează-i pe ceilalți așa cum ai vrea să te trateze ei pe tine”. Această regulă simplă poate fi înțeleasă și urmată absolut de toată lumea. Este vorba despre stabilirea standardului într-o relație. Și este principala regulă transmisă în fiecare cultură și religie. Este cea mai simplă, mai profundă și mai pozitivă regulă după care să te bazezi. Să vedem cât de multe variații pe tema regulii de aur am putut găsi și religiile din care provin ele:

Creștinism: „Orice ai vrea să îți faci ceva, fă și tu acelei persoane”⁷.

Islamism: „Nimeni nu ajunge să creadă până când nu iubește la aproapele său ceea ce iubește la sine”⁸.

Iudaism: „Nu face celorlalți ceea ce urăști la tine. Aceasta este Legea de bază, restul sunt detalii”⁹.

Budism: „Nu îi răni pe ceilalți cu lucruri care pe tine te fac să suferi”¹⁰.

Hinduism: „Este principala ta datorie; nu le face altora ceea ce nu vrei să ți se facă ție”¹¹.

Zoroastrianism: „Orice ție însuși îți e neplăcut, nu le face altora”¹².

Confucianism: „Ceea ce nu vrei să ți se facă ție, nu le face nici tu altora”¹³.

Baha’i: „Și dacă vrei ca toate să fie drepte, alege pentru aproapele tău ceea ce ai alege pentru tine însuși”¹⁴.

Jainism: „Omul trebuie să încerce să trateze toate ființele așa cum ar vrea el însuși să fie tratat”¹⁵.

Proverb Yoruba (Nigeria): „Cel care vrea să lovească un pui de pasăre ar trebui să se lovească mai întâi pe el, să vadă cât de tare îl doare”¹⁶.

Este clar că Regula de aur transcede granițele culturale și religioase și este îmbrățișată de oameni de pe întreaga planetă. Dar ce legătură are cu leadershipul? Permite tuturor să se simtă respectați. Acest lucru schimbă în profunzime mediul de lucru dintr-un departament sau din întreaga organizație. Ceea

Aplicarea Regulii de aur le permite tuturor oamenilor să se simtă respectați.

ce schimbă liderii atunci când își conduc oamenii de la un mediu bazat pe poziția deținută la un mediu bazat pe permisiune se transpune în faptul că respectivele persoane încep să se simtă mai implicate în întregul proces – depășind statutul de simpli angajați.

4. Transformă-te în principalul susținător al echipei tale

De foarte multă vreme sunt prieten cu familia Cathy, liderii companiei Chick-fil-A. La un moment dat, când luam masa cu Truett

Cathy, fondatorul companiei, acesta mi-a spus: „Știi cum identific pe cineva care are nevoie de încurajare? Dacă acea persoană respiră, atunci trebuie să o bați puțin pe spate!”.

Nu am întâlnit încă nici o persoană care să nu se bucure și să nu aibă de câștigat de pe urma încurajării. Nimeni nu are atât de mult succes, nu este atât de bătrân, de experimentat sau de educat încât să nu aprecieze laudele sau încurajarea venite din partea celorlalți. Un exemplu relevant în acest sens l-am sesizat în cazul a doi autori și profesori extrem de talentați: C.S. Lewis și J.R.R. Tolkien. Cei doi prieteni, ambii profesori la Oxford, își împărtășeau unul altuia păreri despre textele de ficțiune pe care le scriau. În perioada în care Tolkien a scris „Stăpânul inelelor”, era puțin cam descurajat. Lewis a continuat să îl susțină, încurajându-l să scrie. „Când e gata următorul capitol? Nu ai cum să renunți acum”, îi spunea tot timpul Lewis. Ulterior, la câțiva ani, Tolkien a recunoscut cât de mult l-a influențat în bine insistența lui Lewis: „Datoria pe care o am față de el este una uriașă”, a scris Tolkien. „Pentru o perioadă destul de lungă, el a fost singurul meu public”.

În calitate de lider, deții extraordinara putere de a îi ridica pe ceilalți. Maica Tereza spunea: „Cuvintele care denotă amabilitate pot fi scurte și ușor de pronunțat, dar ecourile lor sunt incomensurabile”. Sunt sigur că încurajarea lui Lewis a avut ecou în cazul lui Tolkien în perioada în care acesta se străduia să își scrie capodopera. Ca lider, poți avea un impact la fel de pozitiv asupra celorlalți. Oamenii se bucură de aprecierile primite din partea colegilor. Iar atunci când vin din partea unui lider, sunt cu atât mai încântați. Cuvintele „Mă bucur că lucrezi alături de mine, fiindcă aduci o valoare foarte mare propriei mele echipe” înseamnă foarte mult pentru cineva implicat în bunul mers al unei echipe, departament sau organizații.

Dacă vrei ca ceilalți să aibă o atitudine pozitivă și să se bucure întotdeauna atunci când te văd, încurajează-i. Dacă devii cel care își încurajează cel mai mult echipa, atunci oamenii se vor strădui să îți îndeplinească așteptările pozitive.

**„Cuvintele care denotă amabilitate pot fi scurte și ușor de pronunțat, dar ecourile lor sunt incomensurabile”.
– Maica Tereza**

5. Găsește un echilibru între grijă și sinceritate

Foarte multe persoane au o concepție greșită referitoare la leadershipul bazat pe permisiune atunci când ajung la acest nivel. Unii cred că, pentru a avea succes la nivelul Permisiei, înseamnă să își trateze oamenii din echipă ca pe membrii propriei familii. Aproape întotdeauna se dovedește a fi însă o greșală. Oamenii nu relaționează realist cu membrii propriei familii. Eu personal nu o fac. Am vizavi de ei un nivel de angajament mult mai profund comparativ cu celelalte relații. Indiferent de ceea ce fac, sunt hotărât să le ofer dragoste necondiționată. Au anumite privilegii pe care nu le acord celorlalți. Iar compromisul este o constantă. (Oricine spune că nu a făcut compromisuri înseamnă că nu a fost niciodată căsătorit – sau că a divorțat.) Ceea ce face ca o familie să fie extraordinară nu este valabil și în cazul unei echipe. Familia pune un accent mai mare pe comunitate decât pe contribuție. Iar companiile apreciază mai mult contribuția decât comunitatea. Cele mai bune echipe găsesc un echilibru între aceste două laturi.

Alții sunt de părere că un lider care se bazează pe permisiune oferă membrilor propriei echipe permisiunea de a face tot ceea ce vor. Această idee este, de asemenea, greșită. Doar fiindcă îți pasă de oameni nu înseamnă că le permiți să lucreze fără să fie responsabili. Dacă îți pasă de oameni, tratează-i cu respect și construiește relații pozitive cu ei, fiindcă astfel vei avea numeroase oportunități să le vorbești sincer, dar și să ai discuții mai dure, care îi vor ajuta să se dezvolte și să aibă performanțe mai mari.

Fiecare persoană are probleme și face greșeli la locul de muncă. Fiecare persoană trebuie să se perfecționeze și are nevoie de cineva care să o ajute să facă acest lucru. În calitate de lider, este responsabilitatea și privilegiul tău să fii acea persoană care să-i ajute pe ceilalți să se descurce mai bine. Acest proces începe de cele mai multe ori printr-o conversație sinceră. Înainte de demararea acesteia, este bine să te întrebi care poate fi natura problemei. Prietenul meu, Sam Chand, spune că atunci când întâmpină dificultăți vizavi de relația cu o persoană, își pune o întrebare simplă: „Este această persoană una de tip «nu pot» sau «nu vreau?»” «Nu pot» se referă la abilități.

În cele mai multe cazuri, putem ajuta aceste persoane – nu în toate, dar în cele mai multe. Însă «nu vreau» are legătură cu atitudinea. Dacă problema este atitudinea, trebuie să spui chiar atunci acelei persoane că are o problemă, fiindcă iată care e ideea: angajăm oameni pentru ceea ce știu și îi concediem pentru ceea ce sunt”.

Sunt de părere că oamenii își pot schimba atitudinea și că își pot îmbunătăți abilitățile. Și, din această cauză, discut cu ei imediat ce apare o situație de criză. Dacă ești lider și vrei să îți ajuți oamenii, trebuie să fii dispus să porți asemenea conversații dificile. Așadar, cum poate un lider să fie în același timp orientat către relații și să-și ajute oamenii să se perfecționeze? Găsind un echilibru între grijă și sinceritate. Grijă fără sinceritate duce la relații disfuncționale. Sinceritatea fără grijă duce la relații distante. Dar grija echilibrată cu sinceritatea face ca relațiile să se dezvolte.

**Grijă fără sinceritate duce la relații disfuncționale.
Sinceritatea fără grijă duce la relații distante.**

Te voi ajuta să înțelegi cum funcționează împreună grija și sinceritatea, astfel încât să ajute un lider să aibă succes la nivelul 2:

Prin grijă se pune accentul pe o persoană, în timp ce prin sinceritate se pune accentul pe potențialul unei persoane.

Pentru a conduce cu succes la nivelul 2 sau la cele superioare, este important să apreciezi oamenii. Acest lucru reprezintă fundamentul unei relații solide. Grijă față de ceilalți demonstrează că îi apreciezi. Cu toate acestea, dacă vrei să îi ajuți să se perfecționeze, trebuie să le spui sincer unde anume mai trebuie să lucreze. Acest lucru arată că apreciezi potențialul unei persoane. Iar pentru asta este nevoie de sinceritate.

Unul dintre secretele sincerității este să gândești, să vorbești și să acționezi din punct de vedere al potențialului acelei persoane, văzând ceea ce poți face pentru ca ea să îl atingă. Iată ce se spune în *Proverbe*:

Rănilor făcute de un prieten dovedesc credința lui
Dar sărutările unui vrăjmaș sunt mincinoase¹⁷.

Dacă ești sincer cu ceilalți, dar te gândești tot timpul la ei, atunci nu se poate întâmpla nimic dureros. Se aseamănă întrucâtva cu munca unui chirurg. Poate fi dureroasă, dar are rolul de a te ajuta, nu de a-ți face rău. Ca lider, trebuie să fii dispus și capabil să faci acest lucru. Dacă nu, nu îți vei putea ajuta oamenii să se dezvolte și să se schimbe.

Grija contribuie la stabilirea relațiilor, în timp ce sinceritatea extinde aceste relații

Detaliile care ajută de obicei la stabilirea unei relații sunt înțelegerea reciprocă și grija. Însă de cele mai multe ori nu sunt suficiente pentru ca o relație să se dezvolte. Pentru a extinde o relație, este nevoie și de sinceritate și de o comunicare deschisă.

Cei mai mulți lideri cu care am stat de vorbă știu că uneori este nevoie și de conversații mai dure, dar le evită. De obicei, sunt reticenți din mai multe motive: fie nu le place confruntarea directă, fie se tem că vor răni persoana cu care trebuie să discute. Dacă un lider poate găsi un echilibru între grijă și sinceritate, atunci acest lucru va putea duce la consolidarea și la aprofundarea relațiilor.

Iată și un exemplu în acest sens. Sheryl a început la un moment dat să lucreze pentru mine, având un potențial real. Timp de șase luni, am urmărit-o îndeaproape și am descoperit că era foarte bună la partea mai puțin plăcută de leadership. Era plină de energie. Era organizată. Și ducea întotdeauna lucrurile la bun sfârșit. Neglija însă cealaltă parte a leadershipului - cea referitoare la relații. Nu reușise să atragă de partea ei nici una dintre persoanele pe care le conducea. Prin urmare, nu avea o influență foarte mare, ceea ce însemna că abilitatea ei de lider era destul de limitată. Am stabilit o întâlnire cu ea, astfel încât să putem avea o conversație sinceră referitoare la stilul ei de a conduce. I-am spus cât de mult îi respect abilitățile și cât de mult îmi pasă de ea ca persoană. În același timp însă, i-am spus unde anume greșea și faptul că acest lucru îi limitează capacitatea de a-i conduce pe ceilalți. I-am oferit și îndrumare pe partea relațională. Dând dovadă de înțelepciune, mi-a acceptat criticile și ajutorul.

În anii care au urmat, m-am întâlnit cu ea în mod regulat, i-am criticat modul în care interacționa cu ceilalți, i-am dat anumite cărți pe care să le citească și i-am cerut să facă lucruri care să îi lărgască orizontul. A înflorit ca lider și a început să-și atragă oamenii de partea ei la nivelul 2. Iar acest lucru i-a impulsionat dezvoltarea. Nu a trecut mult până să ajungă la nivelul 4, alături de propria-i echipă.

Nu toată lumea reacționează la fel de bine la conversațiile deschise și sincere. Să recunoaștem: sinceritatea poate dura. Există persoane care se închid în ele atunci când le critici. Altele pleacă și ajung să lucreze în altă parte. Cu toate acestea, dacă ai conversații sincere cu cineva, iar acea persoană te ascultă și se perfecționează, devine automat un candidat pentru nivelul 3 de leadership, așa cum a fost și cazul lui Sheryl.

Grija definește relațiile, în timp ce sinceritatea le conferă direcția corectă

Relațiile solide sunt definite de modul în care oamenilor le pasă unul de celălalt. Dar doar fiindcă se întâmplă acest lucru nu înseamnă că ei vor ajunge undeva împreună. Este responsabilitatea unui lider să facă echipa să lucreze pentru îndeplinirea unui scop, iar pentru asta de cele mai multe ori este vorba despre sinceritate. Prietenul meu, Colin Sewell, proprietarul mai multor reprezentanțe de dealeri auto, mi-a spus: „Liderii trebuie să ia cele mai bune decizii pentru majoritate. Prin urmare, liderii renunță să mai aibă grijă de o anumită persoană dacă acest lucru afectează echipa sau organizația”.

Întotdeauna este importantă obținerea rezultatelor, iar liderii buni nu pierd niciodată din vedere acest lucru. La un moment dat, în cadrul unui banchet, președintele unei echipe de baschet de juniori a felicitat călduros echipa și pe antrenorul ei. Antrenorul, radios, l-a întrebat pe președinte: „Oare m-ați mai fi plăcut atât de mult dacă nu am fi câștigat?”.

„Liderii trebuie să ia cele mai bune decizii pentru majoritate. Prin urmare, liderii renunță să mai aibă grijă de o anumită persoană dacă acest lucru afectează echipa sau organizația”.
– Colin Sewell

„Te-aș fi plăcut la fel de mult”, i-a răspuns președintele. „Dar mi-ai fi lipsit, căci nu te-ai mai fi aflat pe aici”.

General de armată în retragere și fostul secretar de stat Colin Powell observa: „Un leadership bun implică responsabilitatea pentru bunăstarea întregului grup condus, ceea ce înseamnă că unii se vor supăra atunci când acționezi într-un anumit fel sau iei anumite decizii. Este inevitabil – dacă ești o persoană onorabilă. Dacă vrei să conduci oamenii așa cum trebuie, este necesar să fii dispus să îi direcționezi cu sinceritate.

Grija nu ar trebui să excludă niciodată sinceritatea, în timp ce sinceritatea nu ar trebui niciodată să înlocuiască grija

Ideea de bază – un aspect pe care l-am lămurit deja – este aceea că liderii buni trebuie să dea dovadă deopotrivă de sinceritate și de grijă. Nu poți ignora nici unul dintre aceste aspecte. Așa că, pentru a te ajuta să descoperi un echilibru între cele două, am întocmit o listă de întrebări. Înainte să ai o asemenea conversație sinceră, asigură-te că poți răspunde afirmativ la următoarele întrebări:

- Am investit suficient în relația respectivă astfel încât să fiu sincer?
- Îi apreciez cu adevărat ca oameni?
- Sunt sigur că este problema lor și nu a mea?
- Sunt sigur că deschid discuția din cauză că mă simt amenințat?
- Este această problemă mai importantă decât relația în sine?
- Această conversație servește clar și intereselor lor, nu numai mie?
- Sunt dispus să investesc timp și energie ca să îi ajut să se schimbe?
- Sunt dispus să le arăt cum să facă ceva, nu numai să le spun că este greșit?
- Sunt dispus și capabil să stabilesc așteptări clare și specifice?

Dacă poți răspunde afirmativ la toate aceste întrebări, atunci motivele tale sunt, probabil, cele corecte și ai șanse destul de mari să poți comunica eficient.

Ca tânăr lider, îmi era foarte greu să am conversații sincere cu oamenii. De cele mai multe ori amânam aceste sarcini dificile, sperând că problema se va rezolva de la sine, însă arareori se întâmpla așa. Poate ai trecut și tu prin această situație. Dacă da, află că este o situație normală. Cu toate acestea, trebuie să știi că respectivele discuții mai puțin plăcute sunt responsabilitatea unui lider și trebuie și ele să aibă loc – dar cu anumite condiții și având atitudinea potrivită. Atunci când o persoană este angajată să facă un anumit lucru și nu îl face, echipa și organizația au de suferit. Și atunci este momentul ca liderul să acționeze. Poate fi foarte greu; dar, pe termen lung, este mai bine nu numai pentru organizație, ci și pentru persoana care trebuie să audă ce anume nu merge așa cum ar fi normal.

Data viitoare când te afli în situația de a purta deschis o conversație mai dificilă, nu uita următoarele aspecte:

- Fă-o repede – abordează problema cât este încă neînsemnată.
- Fii calm; nu discuta niciodată atunci când ești furios – apelează la lista de verificare menționată.
- Poartă discuția în particular – dacă vrei să ajuți persoana respectivă, nu o pune într-o postură jenantă.
- Procedează cu atenție, astfel încât să diminuezi sentimentul de jenă sau de intimidare.

Dacă scopul tău este să ajuți acea persoană, să contribui la perfecționarea echipei și să duci la bun sfârșit viziunea organizației, atunci aceasta este calea pe care trebuie să o urmezi ca lider. Pe măsură ce lucrezi alături de oameni și ai cu ei conversații sincere, nu uita următorul lucru: sinceritatea este o stradă cu două sensuri. Dacă vrei să fii un lider eficient și să îți croiești drum dincolo de nivelul 2, trebuie să le permiți celor cu care lucrezi să fie sinceri cu tine. Trebuie să le ceri feedback. Și trebuie să dai dovadă de maturitate și de suficientă stăpânire de sine ca să accepți criticile celorlalți și să înveți din ele. Expertul în leadership Warren Bennis observa: „Liderii eficienți recompensează părerile diferite și le și încurajează. Înțeleg foarte bine faptul că orice disconfort temporar

ar resimți ca urmare a faptului că li s-a spus unde anume greșesc este depășit imediat, fiindcă aceste discuții le dezvoltă abilitatea de a lua decizii mai bune”¹⁸. Dacă îți pasă de oameni, iei decizii mai bune pentru toți cei implicați și construiești relații solide – acestea sunt aspectele care definesc nivelul 2 de leadership. Este Permisuniunea la nivel maxim.

Legile leadershipului la nivelul Permisiunii

Dacă vrei să apelezi la legile leadershipului astfel încât să te dezvolți și să avansezi de la nivelul 2, atunci ia în considerare următoarele aspecte.

Legea Influenței

***Măsura reală a leadershipului este influența –
nimic mai mult, nimic mai puțin***

Dacă ar fi să reducem leadershipul la esența lui, atunci ar fi vorba despre influență. Liderii își ajută oamenii să colaboreze pentru a duce la bun sfârșit lucrurile de pe urma cărora să beneficieze cu toții. Cum îi poate determina un lider pe ceilalți să facă ceva de bună voie, excelent și în mod constant? Influențându-i.

Când am conceput pentru prima dată cele cinci niveluri, le-am denumit „Cele cinci niveluri ale influenței”. Motivul a fost acela că, de fiecare dată când un lider avansează un nivel, influența acestuia crește. Procesul de influențare începe de la nivelul 2, acolo unde se formează relațiile. Aici are loc trecerea de la constrângere la cooperare.

Legea Adăugării

Liderii aduc valoare prin faptul că se află în slujba celorlalți

De ce vor oamenii, mai întâi de toate, să conducă? Pentru a avea putere? Pentru a dispune de mai multă libertate? Pentru a primi un salariu mai mare? Pentru a-și hrăni egoul? De cele mai multe ori, liderii își încep cariera din motive egoiste. Probabil că nu este un

lucru bun. Însă nu e nici ceva rău, dacă suntem dispuși să ne schimbăm și să ne concentrăm asupra celorlalți.

Am observat că cei mai mulți lideri de nivel 1 care nu își doresc să treacă la nivelul 2, cel al Permisiei, nu și-au depășit propriul egoism, dorindu-și în continuare o poziție de conducere pentru a-și urmări propriul interes. Pentru a avansa la nivelul 2, liderii trebuie să înțeleagă că cei mai buni conducători pun în practică Legea Adăugării. Ei conduc în scopul de a-i ajuta pe ceilalți și de a le conferi valoare.

Legea unei Baze solide

Încrederea este fundamentul leadershipului

Încrederea stă nu numai la baza relațiilor de leadership, ci a tuturor relațiilor. Nu poți influența persoane care nu au încredere în tine. Nu poți construi relații pozitive atunci când ceilalți au la adresa ta o percepție negativă. Încrederea este lipiciul care îi adună pe oameni laolaltă.

Încrederea începe la nivelul 2 și se dezvoltă pe măsură ce atingi niveluri superioare de leadership. Dacă oamenii au încredere în tine, vor fi dispuși să te urmeze și să urce odată cu tine. Dacă nu există încredere, te vei trezi imediat înapoi la nivelul 1.

Legea Magnetismului

Atragi oameni care îți seamănă

Încă din adolescență am studiat dinamica leadershipului și, încă dintr-o primă fază, am văzut că păsările de același fel zboară împreună în același stol. Este un fapt bine cunoscut că oamenii de același fel sunt atrași unul de celălalt. Există tendința ca oamenii dintr-un grup să aibă aceeași vârstă, valori și background. De asemenea, am văzut că liderii atrag oamenii care le seamănă, nu neapărat pe cei pe care și-i doresc.

Pe măsură ce câștigi influență în departamentul sau în organizația ta, aceasta poate fi o veste bună sau rea. Dacă cei care te urmează stabilesc relații, nu sunt legați de un anumit teritoriu, pot învăța

repede și sunt productivi, atunci este vorba despre un leadership pozitiv. Dacă ții cu dinții de poziție, au un mod de gândire îngust și nu sunt motivați, atunci aceste aspecte se vor reflecta negativ asupra modului tău de a conduce. Dacă vrei ca membrii echipei să se schimbe, atunci schimbă-te tu însuși.

Legea Conectării

Liderii îți cuceresc inima înainte să îți ceară să îi urmezi

Dacă vrei să construiești relații și să obții din partea celorlalți permisiunea de a-i conduce, atunci străduiește-te să stabilești conexiuni cu ei. Eu personal definesc conectarea ca fiind abilitatea de a te identifica și de a relaționa cu oamenii astfel încât să ai o influență din ce în ce mai mare asupra lor.

Conectarea este abilitatea de a te identifica și de a relaționa cu oamenii astfel încât să ai o influență din ce în ce mai mare asupra lor.

Exact asta trebuie să faci la nivelul 2, astfel încât să îi atragi de partea ta și să obții dreptul de a-i conduce.

Legea Acceptării

Oamenii sunt atrași mai întâi de lider, apoi de viziunea acestuia

Liderii sunt, prin natura lor, vizionari. Au niște speranțe extraordinare. Au visuri mărețe. Vor să câștige și câștigă la scară mare. Însă o viziune extraordinară fără o echipă foarte bună se transformă adesea într-un coșmar. Munca în echipă face ca visul să se îndeplinească (vom discuta la nivelul 3 despre modul în care se construiește o echipă).

De foarte multe ori, diverși lideri îmi împărtășesc viziunile lor și apoi mă întreabă: „Crezi că oamenii îmi vor accepta viziunea?”. Atunci când îmi pun această întrebare, îmi dau seama că ei nu înțeleg nivelul 2, cel al Permisiei, și probabil că nu și-au câștigat oamenii de partea lor. De ce spun acest lucru? Fiindcă îmi pun întrebarea greșită. Ar trebui să mă întrebe următorul lucru: „Oamenii mei mă acceptă?”.

Amploarea valorii pe care o are viziunea unui lider nu este cea care determină materializarea ei. Factorul determinant este, de obicei, nivelul liderului. Înainte să le ceri oamenilor să te urmeze pentru a-ți pune în practică viziunea, mai întâi trebuie să te accepte pe tine ca lider. Și înainte să te accepte ca lider, trebuie să le fi câștigat încrederea și să fi obținut din partea lor permisiunea de a-i conduce. Iar acest lucru începe de la nivelul 2.

Convingeri care pot ajuta un lider să ajungă la nivelul 3

Trecerea de la nivelul 1 la nivelul 2 este un avans semnificativ în ceea ce privește abilitatea de leadership. De foarte multe ori, unui individ orientat către rezultate sau către producție i se va da o poziție de conducere la nivelul 1, existând așteptări ca acea persoană să poată trece de la statutul de muncitor la cel de lider. Cele mai multe persoane care nu reușesc să facă acest lucru nu înțeleg importanța construirii unor relații cu cei cu care lucrează și a obținerii permisiunii de a-i conduce.

Dacă ți-ai croit drum până la nivelul 2 și ai câștigat încrederea celorlalți, considerându-te o persoană căreia îi pasă de ei, atunci este momentul să începi să gândești ca un lider de nivel 3. Pentru a face această schimbare, nu uita următoarele trei lucruri:

1. Simplele relații nu sunt suficiente

Deși nivelul Permisiei îți poate aduce ție și echipei tale o mare satisfacție din punct de vedere relațional, dacă rămâi la nivelul 2 și nu avansezi niciodată, nu îți vei dovedi cu adevărat calitatea de lider. Vestea cea bună este că dacă ai stabilit o legătură cu echipa pe care o conduci, atunci ai deja o oarecare influență. Întrebarea care se pune este ce anume vei face cu acea influență?

Leadershipul adevărat îi duce pe oameni acolo unde ei pot realiza ceva. Acest lucru presupune ca liderul să facă o legătură între potențialul și performanța propriilor oameni. Nivelul Permisiei este fundamentul unui leadership bun, dar nu este nicidecum scopul lui final.

2. Construirea relațiilor presupune o dezvoltare în două sensuri

Pe parcursul acestui capitol, am scris despre construirea relațiilor. În acest sens, m-am concentrat asupra modului în care oamenii trebuie să se dezvolte *orientându-se* în același timp și către ceilalți. Pentru ca relația să fie într-adevăr plină de semnificație, mai există și un alt tip de dezvoltare de care este nevoie. Oamenii trebuie să se dezvolte și unul lângă celălalt. Primul tip de dezvoltare, în care oamenii se orientează și asupra celorlalți, presupune compatibilitate. Al doilea tip presupune intenția clar definită.

Dacă ești căsătorit sau ai o relație de mult timp, atunci probabil că înțelegi cum funcționează această dinamică. Când ți-ai întâlnit pentru prima dată partenerul, v-ați îndreptat unul către celălalt, pornind de la atracția existentă, de la niște afinități și de la experiențe comune. Ați format o relație. Cu toate acestea, respectiva relație nu poate dura la nesfârșit dacă nu treceți de acele experiențe inițiale. Pentru a rămâne împreună, trebuie să susții acea relație. Acest lucru presupune o dezvoltare comună. Dacă nu creșteți împreună, există șanse foarte mari să vă despărțiți.

În mod similar, dacă se întâmplă să preiei o poziție de conducere, trebuie să te dezvolți odată cu oamenii tăi, dar și gândindu-te în permanență la ei. Doar pentru că ai o relație bună cu cei pe care îi conduci, nu înseamnă că ai rezolvat de tot partea relațională. Dimpotrivă, mai ai în continuare de lucru.

3. Pentru materializarea viziunii ca echipă merită să riști anumite relații

Poate fi foarte dificil să construiești relații cu ceilalți. Dar, pentru a avea succes ca lider și pentru a avansa la un nivel superior de leadership, trebuie să fii dispus să riști relațiile pe care le-ai consolidat deja, de dragul imaginii de ansamblu. Liderii trebuie să fie dispuși să sacrifice anumite lucruri de dragul viziunii. Dacă pentru materializarea viziunii merită să construiești o echipă, atunci merită să riști și anumite relații.

Construirea unor relații și, ulterior, punerea acestora sub semnul întrebării, astfel încât echipa să avanseze, creează anumite tensiuni pentru un lider. Această tensiune îl va forța să aleagă: să își diminueze viziunea sau să își oblige oamenii să o adopte. Dacă vrei să faci lucruri mărețe, trebuie să îți scoți oamenii din zona în care se simt confortabil. Se poate ca aceștia să nu fie de acord, se poate să explodeze, se poate să își elibereze propriile tensiuni ripostând sau renunțând. Riscul modifică întotdeauna relațiile. Dacă riști și câștigi, atunci oamenii vor fi din ce în ce mai încrezători – ai împărțit cu ei niște experiențe care fac ca relația să devină mai puternică. Încrederea se amplifică. Iar echipa este pregătită să își asume provocări și mai dificile. Cu toate acestea, dacă riști și dai greș, îți pierzi credibilitatea și va trebui să reconstruiești acele relații.

În leadership, riscul este întotdeauna prezent. De fiecare dată când încerci să treci mai departe sau să avansezi, există și riscuri. Chiar dacă faci lucrurile așa cum trebuie, riscul nu se reduce deloc. Nu există însă progres fără riscuri, așa că trebuie să te obișnuiești cu acest fapt.

Ideea de bază este aceea că, la începutul carierei de lider, poți încetini ritmul pentru a construi relații la nivelul 2 sau poți grăbi lucrurile, încercând să treci direct la nivelul 3 – dar dacă faci acest lucru, va trebui să revii ulterior la construirea relațiilor. Și trebuie să fii conștient de faptul că un asemenea comportament îți va diminua elanul, existând șanse să ai, de fapt, nevoie de mai mult timp pentru a-ți forma o echipă decât dacă ai fi procedat corect de la bun început.

„Dacă oamenii se raportează la compania pentru care lucrează, dacă stabilesc o legătură emoțională cu ea și adoptă țelurile propuse de aceasta, atunci vor face tot posibilul ca lucrurile să meargă bine”.

– Howard Schultz

Howard Schultz, fondatorul Starbucks, a spus: „Dacă oamenii se raportează la compania pentru care lucrează, dacă stabilesc o legătură emoțională cu ea și adoptă țelurile propuse de aceasta, atunci vor face tot posibilul ca lucrurile să meargă bine”. Sunt de părere că este adevărat. Care este principala legătură dintre oameni

și companie? Liderul cu care lucrează! Acest lider reprezintă fațeta, sufletul și mâinile companiei – și asta în fiecare zi. Dacă acest lider stabilește legături și arată că îi pasă de ceilalți, atunci totul va fi bine.

Ghid de dezvoltare la nivelul 2

Pe măsură ce reflectezi la avantajele, dezavantajele, cel mai bun mod de a proceda și la convingerile legate de nivelul de leadership al Permisiei, folosește-te de următoarele indicații care să te ajute să te dezvolti ca lider:

- 1. Asigură-te că ai atitudinea potrivită vizavi de ceilalți.** Principala problemă atunci când vine vorba despre nivelul de leadership al Permisiei este cât de mult îți plac oamenii și cât de tare te plac ei pe tine. Și iată și vestea cea bună: poți controla acest aspect, și anume cât de mult te plac ceilalți, iar, în general, dacă ești sincer cu ceilalți, și ei te vor plăcea la rândul lor. Poate părea un principiu simplist, dar ia decizia ca, de acum înainte, să îi placă pe toți – chiar dacă ei nu te plac. Notează undeva această intenție, apoi semnează și pune data. Dacă este nevoie, lipește-o undeva unde să o poți vedea, astfel încât să îți reamintești zilnic că oamenii sunt o prioritate.
- 2. Conectează-te cu tine.** Ca să devii foarte bun atunci când vine vorba despre construirea relațiilor cu ceilalți, trebuie să fii acel tip de persoană cu care tu însuți ți-ai dori să îți petreci timpul. Inspiră-te din următoarele cinci elemente prezentate și apoi fă-ți un plan de dezvoltare care să te ajute:

Cunoaștere de sine – trebuie să îți cunoști tipul de personalitate, temperamentul, talentele, punctele tari și punctele slabe.

Imagine de sine – rezolvă orice probleme personale pe care le poți avea, astfel încât să poți gândi în mod pozitiv.

Sinceritate vizavi de propria persoană – analizează-te în mod realist și decide să faci față realității, indiferent cât de greu ți-ar fi.

Autoperfecționare – ia-ți angajamentul să îți perfecționezi abilitatea de a dezvolta relații.

Autoresponsabilitate – recunoaște că tu însuși ești responsabil pentru propriile tale acțiuni și atitudini.

3. **Înțelege foarte clar cum anume ești.** Ești o persoană care stabilește în mod firesc relații și care are tendința să pună oamenii înaintea productivității? Ești orientat doar pe rezultate și ai tendința să pui productivitatea înaintea oamenilor? Trebuie să știi exact cum ești și să înveți să împaci ambele laturi – relații și rezultate.
4. **Exprimă-ți aprecierea pentru fiecare persoană din echipa ta.** Fă-ți timp și găsește câteva lucruri pozitive pe care le poți spune sincer despre fiecare persoană din echipa ta. În următoarea săptămână, sună fiecare persoană în parte și spune-i cel puțin un lucru pozitiv despre ea.
5. **Evaluează pe ce poziție te afli vizavi de echipa ta.** Fă o listă cu numele persoanelor din echipa pe care o conduci. Pentru fiecare în parte, stabilește cât de bine o cunoști, răspunzând la următoarele întrebări (propușe de compania Eli Lilly, pentru nivelul 5 de leadership):

Care sunt lucrurile pe care le știi despre acea persoană și care nu au legătură cu serviciul?

Ce apreciază acea persoană?

Care sunt principalele trei preocupări ale acelei persoane?

Ce își dorește acea persoană sau ce speră să obțină în viață?

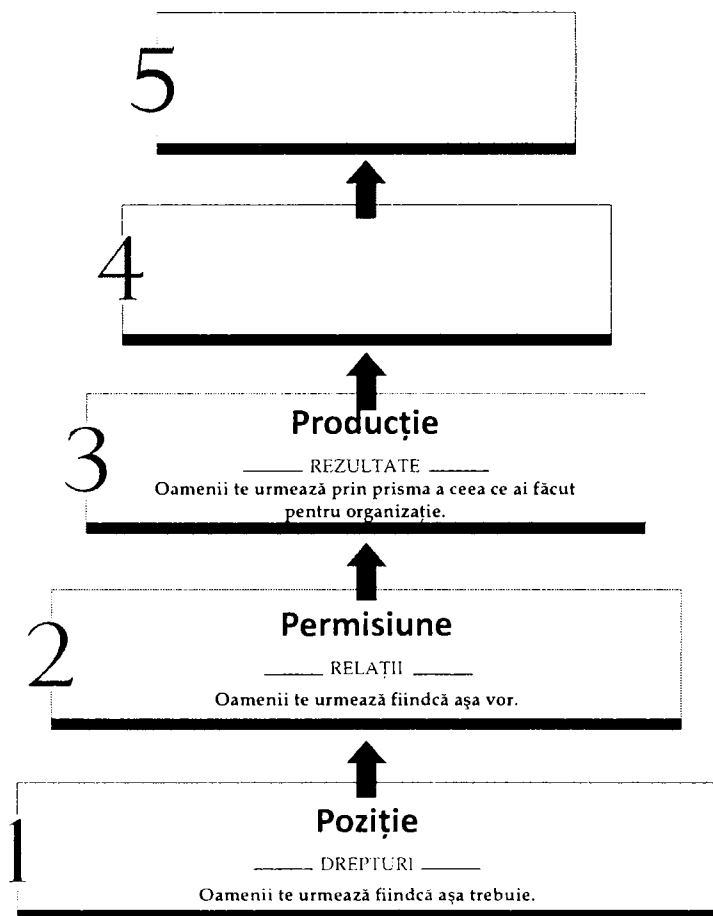
Dacă nu poți răspunde la aceste întrebări vizavi de o persoană care face parte din echipa ta, atunci trebuie să încerci să o cunoști mai bine. Fă-ți timp săptămânal special pentru acest lucru.

6. **Acceptă persoana în ansamblul ei atunci când conduci.** Dacă vrei să fii un lider bun, nu îți face un obicei din a profita de timpul și de abilitățile unei persoane, ignorând sau neglijând celelalte laturi ale ei. Nu este corect, și nici cinstit. Învață să accepți că ai responsabilitatea de a ajuta oamenii să facă față părții mai puțin plăcute de leadership sau retrage-te și renunță (fără să stai deoparte și să critici modul în care conduc ceilalți).
7. **Fă din plăcere un scop.** Una dintre cele mai bune modalități pentru persoanele orientate către îndeplinirea scopurilor este să își dezvolte un stil de leadership care să pună accentul pe oameni, care să încerce să facă din locul de muncă ceva mult mai distractiv. Dacă ești orientat mai degrabă către sarcini decât către oameni, atunci fă-ți din distracție un scop în sine. Totul va fi mult mai plăcut pentru tine și ți se va părea că banii se câștigă mult mai ușor.
8. **Acordă-le celorlalți atenția ta totală.** Mulți oameni se simt la serviciu demoralizați și dezumanizați. Ei cred că liderilor și companiilor pentru care lucrează nu le pasă de ei, ca indivizi. Pentru a contracara această tendință, atunci când lucrezi cu ceilalți, acordă-le atenție și ascultă-i. Nimic altceva nu transmite mai bine oamenilor că îți pasă de ei decât să le acorzi atenția ta totală. Și nici nu te costă nimic, în afară de timp.
9. **Transformă-te în principalul încurajator al echipei.** Oamenii sunt atrași de obicei de persoane care le conferă încredere și care îi fac să se simtă bine cu ei înșiși. Poți fi un lider care să facă acest lucru dacă ești dispus să îți încurajezi echipa. Încearcă și vei reuși. În următoarele două săptămâni, spune în fiecare zi ceva încurajator unui membru al echipei. Apoi fii atent să vezi cum reacționează. Fă acest lucru cu fiecare persoană din echipă și nu numai că toți vor dori să lucreze alături de tine, ci și să ducă lucrurile la bun sfârșit.
10. **Dă dovadă de grijă și de sinceritate.** Dacă îți pasă de oamenii tăi, trebuie să fii sincer cu ei, astfel încât să îi poți ajuta. Atunci când vezi că cineva din echipa ta face greșeli sau nu reușește să performeze așa cum ar trebui, fă-ți timp să discuți pe loc cu

acea persoană. Apelează la lista despre care am discutat anterior pentru a te asigura că procedezi așa cum trebuie. Și nu uita că este aproape imposibil să greșești atâta vreme cât aplici regula de aur.

Nivelul 3. PRODUȚIA

*Realizările propriu-zise fac diferența dintre liderii reali
și imitatori*



Nivelul Producției este cel la care leadershipul trece într-o nouă etapă. Producția îi recomandă și îi diferențiază pe adevărații lideri de cei care ocupă pur și simplu poziții de conducere. Liderii buni fac întotdeauna tot ceea ce le stă în

Producția îi recomandă și îi diferențiază pe adevărații lideri de cei care ocupă pur și simplu poziții de conducere.

putință pentru ca lucrurile să se materializeze. Obțin rezultate. Pot avea un impact semnificativ asupra organizației. Nu numai că ei personal sunt productivi, ci sunt

capabili să își ajute echipa să producă. Această abilitate le conferă liderilor de nivel 3 încredere, credibilitate și o influență din ce în ce mai mare.

Nimeni nu se poate preface la nivelul 3. Fie că produci ceva pentru organizație și contribui la creșterea profitului (indiferent care este acela), fie nu o faci. Thomas Watson, fondatorul IBM, observa: „Liderii de excepție, indiferent de vârstă, sunt cei care își impun propriile praguri și le depășesc în mod constant.” Este descrierea corectă a liderilor de nivel 3 – care sunt automotivați și productivi. Prin urmare, impun un anumit elan și dezvoltă un mediu de succes, ceea ce face ca echipa să fie mai bună și mai puternică.

Un alt beneficiu al liderilor de nivel 3 este că atrag lângă ei și alte persoane extrem de productive. Cei care produc sunt atractivi pentru persoanele orientate către producție. Se respectă unul pe celălalt. Le place să colaboreze. Duc împreună lucrurile la bun sfârșit și, în cele din urmă, contribuie la dezvoltarea organizației.

Liderii pot ajunge la nivelul 1 din extrem de multe motive. Promit. Au legături. Urmează anumite politici. Au experiență. Organizația are nevoie disperată de oameni. Indiferent despre ce motiv e vorba, o persoană a primit la un moment dat o poziție de conducere din această cauză. Liderii care se pricep prin natura lor la a stabili relații cu ceilalți sau care se străduiesc să îi învețe pe ceilalți diverse lucruri pot avansa la nivelul 2. Unii însă nu trec niciodată de la nivelul 2, al Permisiei, la nivelul 3, al Producției. Motivul este acela că nu par să

aibă rezultate. Acest lucru se întâmplă fiindcă le lipsește autodisciplina, etica muncii, organizarea sau capacitatea de a fi productivi. Cu toate acestea, dacă ți-ai propus să ajungi la niveluri superioare, trebuie pur și simplu să ai rezultate, fiindcă altă posibilitate nu există.

Avantajele Producției

Acum ai credibilitate ca lider

Odată cu apariția Producției, liderii chiar încep să își facă simțită prezența. Pornind de la un fundament bazat pe relații puternice, liderii care obțin și rezultate își îmbunătățesc semnificativ echipele și organizațiile. Iată în continuare cele șase avantaje de la nivelul 3.

1. Rezultatele oferă credibilitate unui lider

Capacitatea de a obține rezultate a reprezentat întotdeauna o linie de demarcație pentru evidențierea succesului. De asemenea, este și linia de calificare pentru leadership. Peter Drucker, considerat părintele managementului modern, a exprimat ideea în felul următor: „Există două tipuri de oameni în comunitatea de afaceri: cei care produc rezultate și cei care îți prezintă motivele pentru care nu le obțin”.

„Există două tipuri de oameni în comunitatea de afaceri: cei care produc rezultate și cei care îți prezintă motivele pentru care nu le obțin”.

– Peter Drucker

Liderii autentici știu acest lucru și obțin rezultate. Modul în care conduc este sprijinit de ele. Trăiesc pentru performanță, nu pentru potențial. Conduc prin puterea exemplului. Iar capacitatea lor de a avea rezultate are tendința să treacă sub tăcere eventualele critici și să ducă la consolidarea reputației.

Colin Powell spunea: „Poți trimite tot felul de note informative și să fii oricâte discursuri motivaționale vrei, dar dacă persoanele din organizația ta nu văd că depui cele mai mari eforturi în fiecare zi, atunci nu le vor depune nici ele.” Liderii de nivel 3 își duc oamenii

acolo unde vor să ajungă – nu îi trimit pur și simplu acolo. Sunt mai degrabă tur operatori decât agenți de turism. Care este motivul? Întotdeauna, oamenii cred mai degrabă în ceea ce facem decât în ceea ce spunem. Prin urmare, credibilitatea unui lider de nivel 3 poate fi rezumată într-un singur cuvânt: *exemplu*.

Am citit de curând povestea unui general de excepție, pe nume Epaminonda. Lider al Tebei, era un strălucit militar și tactician care i-a învins pe temuții spartani. Victoriile sale i-au adus recunoaștere,

dar și inamici din propriul oraș.

Credibilitatea unui lider de nivel 3 poate fi rezumată într-un singur cuvânt: *exemplu*.

Oponenții lui Epaminonda nu puteau găsi nici o modalitate prin care să îl distrugă sau să îl discrediteze pe acesta, așa că au încercat să îl umilească. L-au însărcinat să se ocupe de strângerea gunoiului din oraș, o muncă ingrată,

într-un oraș murdar.

Chiar dacă știa că fusese numit acolo din invidie și că toți voiau să îl umilească, a acceptat însărcinarea cu demnitate, spunând: „Dacă postura aceasta nu îmi va aduce glorie, voi reflecta eu gloria asupra muncii”¹.

Bănuiesc că povestea este una apocrifă, însă subliniază esențialul. Dacă ne facem munca dând dovadă de excelență și îi ajutăm pe ceilalți să fie productivi, câștigăm credibilitate ca lideri.

Am descoperit inclusiv în propria mea carieră că acest lucru este adevărat. După ce am absolvit facultatea și mi-am luat diploma, două biserici mi-au oferit un loc de muncă, pe postul de pastor. Una dintre ele era în Maysville, statul Kentucky. Îmi asigurau un salariu excelent și diverse beneficii, fiind un loc foarte bun din care să îmi încep cariera religioasă. Cealaltă se afla în Hillham, Indiana. Era o biserică foarte mică, în pustietate, care nici măcar nu își permitea să îmi ofere un salariu full-time.

Am ales însă Hillham, nu Maysville. De ce? Voiam să îmi dovedesc mie însumi, dar și celorlalți, că pot conduce oamenii și o parohie. Tatăl meu mi-a spus că Hillham este un loc unde pot învăța. A fost una dintre cele mai bune decizii ale mele ca lider.

În primii trei ani în care am condus biserica, m-am perfecționat și am prosperat din mai multe puncte de vedere. Multe persoane au

inceput să vină pentru prima dată la biserică, oamenii s-au dezvoltat la nivel spiritual, iar ceilalți ne-au recunoscut drept biserică cu cea mai rapidă amploare din zonă. A fost nevoie chiar să cumpărăm un teren nou și să construim o nouă afacere.

În Hillham am învățat să avansez de la nivelul 1, al Poziției, la nivelul 2, al Permisiei, apoi la nivelul 3, al Producției. Credibilitatea mea ca lider în rândul colegilor a fost și ea consolidată tot aici, fiindu-mi deschise nenumărate uși și oportunități. Este unul dintre motivele pentru care afirm că orice lider nou ar trebui să ajungă într-un loc ca Hillham, unde să învețe să conducă.

Poetul Walt Mason a scris un poem numit „The Welcome Man” („Omul bine primit”), în care descrie credibilitatea pe care o au liderii la nivelul 3. Iată câteva rânduri:

*Există un om în lume care nu e refuzat nicicând
Oriunde l-ar purta pașii.
I se întinde mâna într-un oraș populat
Sau în ținuturi pline de fermieri.
Este primit cu bucurie în deșerturile pline de nisip
Sau în luminișurile pădurii.
Oriunde merge, este bine primit –
este omul care ne aduce bunăstarea².*

Oamenii îi primesc foarte bine pe cei care le aduc bunăstarea – și care obțin rezultate.

2. Modelele la nivelul de leadership al Producției și stabilirea standardelor la nivel vizual

Cei care produc și obțin rezultate au întotdeauna un impact asupra oamenilor care lucrează pentru ei și alături de ei. Pentru a ilustra acest punct de vedere, îți voi împărtăși povestea mea favorită, intitulată „Vinde, nu ortografia corect”.

Un agent de vânzări recent angajat și-a scris primul său raport de vânzări, adresat șefilor de la sediul central. Toți cei din

departamentul de vânzări au rămas cu gura căscată de uimire, fiind extrem de evident că noul coleg era de o ignoranță crasă. Iată ce scrisese:

„Am văzut un costum car nu merită nici un leuț de la noi ș-am vândut io unele bune. Mă duc acu la Chicagwo”.

Înainte să primească un răspuns de la directorul de vânzări, a mai trimis o scrisoare de la Chicago:

„Am ajuns aicea și am vândut juma de milyon”.

Fricos din fire și temându-se că nu cumva nu îl concediază suficient de repede pe ignorantul vânzător, directorul de vânzări a prezentat problema președintelui.

În dimineața următoare, membrii cei spilcuiți ai departamentului de vânzări au fost uimiți să vadă – pe panoul de afișaj, alături de cele două scrisori ale agentului de vânzări ignorant – această notă informativă din partea președintelui:

„Am petrecut prea mult timp încercând să scriem corect în loc să ne străduim să vindem. Să urmărim vânzările astea. Vreau ca toată lumea să citească scrisorile acestui fraier, care e în deplasare, făcând o treabă foarte bună. Mișcați-vă fundurile și faceți și voi la fel”³.

În regulă, recunosc că este o poveste cam răsuflată, dar îmi place foarte mult, tocmai fiindcă demonstrează cât de mare este rolul productivității într-o organizație. Fraierul din povestea noastră se poate să nu fie cel mai bun la ortografie, dar cu siguranță că este un producător de nivel 3. Prin urmare, președintele companiei a specificat un exemplu, ca standard pe care să îl urmeze toți.

Așa funcționează lucrurile și atunci când vine vorba de leadership. Productivitatea îi aduce pe oameni în vârful plutonului. Și atunci când cel care produce a depășit deja stadiul construirii relațiilor la nivelul 2, modul său de a conduce îi aduce deja recompense.

Eu însumi am învățat această lecție dură. Când am terminat facultatea, s-ar fi putut scrie o carte cu toate lucrurile pe care nu le

știam. Eram un copil și habar nu aveam cât de puține știu. Îmi plăceau însă oamenii și munceam foarte mult. Și puteam avea rezultate. Ca urmare, mi s-au deschis imediat noi orizonturi. Am fost surprins și încântat atunci când am început să fiu rugat să iau cuvântul la conferințe și să îmi spun povestea. În scurtă vreme, am început să am o influență din ce în ce mai mare, iar în curând liderii au început să ne viziteze biserica și să ne pună întrebări. De cele mai multe ori, liderii erau mai în vârstă și aveau o experiență mai mare decât mine. Mi se părea ceva umil. Dar, în același timp, m-a inspirat să ajut și mai mult oamenii. În acel moment am început să îmi dezvolt resursele. Voiam să continui să îi ajut pe oameni și după ce contactul meu personal cu ei lua sfârșit. Acest lucru m-a determinat să scriu cărți, care în cele din urmă au fost publicate.

Nu îți spun aceste lucruri ca să mă laud. Încerc, de fapt, să transmit că oricine are rezultate poate influența oamenii la un nivel semnificativ. Exact aici este puterea nivelului 3, cel al Producției. Dacă poți dezvolta relații solide cu cei din jur și poți avea rezultate, poți fi un lider eficient.

Liderii productivi sunt un exemplu pentru cei pe care îi conduc, iar productivitatea lor reprezintă un standard pentru echipă. Președintele Abraham Lincoln și-a dat seama de acest lucru. În timpul războiului civil din America, președintele l-a eliberat pe generalul John C. Fremont din comanda sa. Motivul, a spus el, era următorul: „Principala sa greșeală a fost că s-a izolat singur și nu a dat voie nimănui să îl vadă.” Lincoln știa că liderii trebuie să se afle în rândul oamenilor, inspirându-i prin abilitățile lor și arătându-le care este standardul de performanță. Atunci când liderii au rezultate, la fel se întâmplă și cu oamenii lor. Liderii productivi prosperă în urma rezultatelor obținute – ale lor personal și ale echipei. Le arată celorlalți drumul cel bun.

3. Producția conferă claritate și realism viziunii

Liderii buni își comunică în mod constant viziunea propriei organizații. O fac clar, dând dovadă de creativitate și în mod continuu. Dar asta nu înseamnă și că toți cei care primesc mesajul îl și înțeleg

și îl adoptă. Nivelul de leadership al Producției comunică viziunea prin intermediul acțiunii, ceea ce îi ajută pe oameni să o înțeleagă așa cum nu au mai făcut-o până atunci. Atunci când subordonații văd rezultatele pozitive și faptul că scopurile au fost îndeplinite, au o imagine mai clară asupra a ceea ce înseamnă materializarea viziunii.

În timpul Războiului de independență din America, George Washington a apelat la un grup de soldați încercând să ridice un zid pe un teren mai înalt. Caporalul care supraveghea lucrarea îi încuraja tot timpul pe soldați, însă aceștia tot nu reușeau să facă ceva. După ce a văzut că nu au succes, Washington l-a întrebat pe caporal de ce nu li se alătură soldaților ca să-i ajute.

Caporalul a răspuns imediat: „Nu vă dați seama că sunt caporal?”.

Washington a răspuns foarte politicos: „Îmi cer scuze, domnule caporal, dar o s-o fac eu”.

Washington a coborât de pe cal și a început să lucreze alături de soldați, până când zidul a fost ridicat. Cu transpirația curgându-i pe față, i-a spus caporalului: „Dacă mai ai nevoie de ajutor vreodată, apelează la Washington, comandantul tău, și voi veni imediat”.

Liderii de nivel 3 își ajută oamenii să vadă cum arată și ce este productivitatea. Și în fiecare zi de productivitate, echipele mai fac un pas pentru ca viziunea să se transforme în realitate. Acest lucru îi încurajează pe membrii echipei, validându-le eforturile. Iar claritatea este un atu important. De asemenea, productivitatea ajută la extinderea viziunii, fiindcă amplifică încrederea și abilitățile, iar ceilalți își dau seama că pot realiza mai multe decât au crezut vreodată că este posibil.

4. Productivitatea duce la rezolvarea mai multor probleme

Mulți dintre cei care au o poziție de conducere încearcă să rezolve problemele folosindu-se de anumite sisteme. Sau îi plătesc pe ceilalți să rezolve problemele pentru ei. Adevărul este însă că liderii nu pot delega rezolvarea problemelor. Dimpotrivă, trebuie să depășească

obstacolele, să corecteze greșelile și să își direcționeze oamenii. Liderii de la nivelul Producției fac acest lucru. Și odată ce eficiența lor devine contagioasă și se răspândește în rândul echipei, productivitatea începe să rezolve multe probleme – mai multe decât managerii și consultanții o vor face vreodată.

„Nimic nu întărește mai mult stima de sine și încrederea în propriile forțe decât realizările”.

– Thomas Carlyle

Istoricul și eseistul Thomas Carlyle observa: „Nimic nu întărește mai mult stima de sine și încrederea în propriile forțe decât realizările”. Productivitatea inspiră. Cei care au o părere bună despre ei au de cele mai multe ori rezultate bune. Iar rezultatele bune creează un elan pozitiv și un moral ridicat.”

Timp de mai mulți ani m-am întrebat ce a apărut mai întâi: moralul ridicat sau productivitatea crescută. Am auzit argumente potrivite care să susțină ambele ipoteze. Am văzut cum un moral ridicat stimulează productivitatea. Dar am văzut și cum productivitatea duce la creșterea moralului. Nu am încă răspunsul la întrebare, dar un lucru îl știu sigur: dacă dispare productivitatea, moralul va scădea imediat. Continuă să produci, iar moralul va exista pe termen lung.

Liderii care pot obține rezultate pozitive la nivelul 3 au întotdeauna un impact pozitiv asupra propriei echipe. Liderii care nu pot produce nimic afectează întotdeauna echipa. În războiul din 1812, generalul american William Winder și-a condus trupele spre eșec, fiind învins de britanici – în ciuda faptului că erau de patru ori mai mulți. Pe parcurs, a fost luat prizonier. Cu toate acestea, dându-și seama că incompetența lui Winder îl face oponentul ideal, britanicii i-au dat drumul să se întoarcă în rândul armatei americane. Ulterior, când britanicii au atacat capitala americană, au putut învinge trupele conduse de Winder. Dacă acesta ar fi putut să avanseze la nivelul 3 de leadership înainte de a prelua comanda ca general, probabil că oamenii săi ar fi putut opri armata britanică. Dar așa, nu a reușit decât să îngroape cauza americană.

Organizațiile productive conduse de lideri de nivel 3 sunt greu de învins. Eficiența lor este foarte ridicată – și la fel și moralul. Fostul

general George C. Marshall a spus: „Moralul este o stare mentală. Înseamnă curaj și speranță. Înseamnă încredere, zel și loialitate... Înseamnă putere și spirit care rezistă până la final – dorința de a învinge. Cu ajutorul lui, totul este posibil; fără el... totul este în zadar“.

5. Productivitatea unui lider duce la apariția elanului

Atunci când organizațiile bine conduse au un moral puternic și o productivitate ridicată în timp, obțin un anumit elan – cel mai bun tovarăș al unui lider. Elanul ajută un lider să facă totul mult mai ușor. De aceea îl numesc un amplificator extraordinar. Fără elan, totul este mai greu decât ar trebui să fie. În prezența elanului, în schimb, totul devine mai ușor.

Locuiesc împreună cu soția mea în zona de coastă din Florida, pe malul unui râu care se varsă în ocean cam la 1,5 km distanță de casa noastră. Așa că în fiecare zi asistăm la flux și la reflux. Uneori îmi place să înot în râu, iar la un moment dat am descoperit ceva. Când înot în timpul fluxului, progresul meu nu prea are legătură cu viteza sau cu forța cu care întind brațul, ci este determinată de cât de repede se mișcă fluxul. Înoată în timpul fluxului și vei face progrese rapide. Dacă vei înota împotriva lui, te vei mișca foarte încet, indiferent cât de mult te străduiești. Când fluxul ajunge la apogeu, toate vapoarele se mișcă. Când e la nivelul minim, vapoarele stagnează. Este foarte dificil să lupți împotriva lui.

Același lucru este valabil și pentru elanul din leadership. Dacă este de partea ta, atunci performanțele îți vor depăși capacitățile. De exemplu, să ne gândim la ceea ce s-a întâmplat atunci când compania Apple a lansat produsul iPhone. S-a creat un val de elan și cota de piață a crescut foarte mult, nu numai pe segmentul telefoanelor smartphone, ci și în cel al computerelor. După ani de zile în care a fost considerată o companie de nișă, cu un număr mic de clienți, dar foarte loiali, acum este o corporație extrem de puternică. Este și motivul pentru care îi sfătuiesc adesea pe lideri să petreacă mai puțin timp încercând să rezolve problemele și să aloce mai mult pentru crearea unui asemenea elan.

Nivelul 3 presupune un mediu în care elanul să fie prezent. Liderii de la nivelul Producției înțeleg acest elan și îl folosesc în avantajul organizației. De asemenea, înțeleg că nu toată lumea din cadrul organizației contribuie la crearea acestui elan. Iată ce vreau să spun. Există trei tipuri de oameni atunci când vine vorba despre elan.

Cei care se mișcă odată cu valul

Cei mai mulți oameni nu încep nimic, așa că nu au din ce să se oprească. Merg odată cu valul, așteptând să se întâmple ceva. Dacă există în continuare elan, se mișcă și ei în consecință. Dacă elanul a dispărut, se opresc și ei. Productivitatea și eficiența lor se bazează aproape în întregime pe ceea ce fac ceilalți astfel încât lucrurile să fie duse la bun sfârșit în cadrul organizației. Din acest motiv, au nevoie de lideri buni, care să creeze un mediu de lucru productiv. Este unul dintre motivele pentru care eu personal definesc moralul ca fiind „încrederea într-un lider”.

Definesc moralul ca fiind
„încrederea într-un lider”.

„Spărgătorii” de elan

Cel de-al doilea tip de persoane este reprezentat de cele care diminuează moralul și elanul într-o organizație. Nu numai că nu produc nimic, ci îi împiedică pe ceilalți să producă. Aceste tipuri de oameni cauzează diverse probleme și, indiferent că au intenționat acest lucru sau nu, afectează bunul mers al organizației.

Cei care creează elanul

Ultimul tip, reprezentat de cei care creează elanul, sunt liderii de nivel 3. Ei produc. Ei fac astfel încât lucrurile să se întâmple. Ei creează elanul. Comportamentul lor se conformează sfaturilor date de legendarul antrenor de fotbal din Alabama Paul Bryant, supranumit „Ursul”, care a spus: „Nu îți face griji în legătură cu prietenii pe care ți-i faci; nu-ți face griji nici în legătură cu dușmanii pe care ți-i faci. Să fii preocupat de a câștiga, fiindcă dacă vei câștiga,

dușmanii nu îți mai pot face rău, iar dacă pierzi, prietenii nu mai pot fi alături de tine”.

„Nu îți face griji în legătură cu prietenii pe care ți-i faci; nu-ți face griji nici în legătură cu dușmanii pe care ți-i faci. Să fii preocupat de a câștiga, fiindcă dacă vei câștiga, dușmanii nu îți mai pot face rău, iar dacă pierzi, prietenii nu mai pot fi alături de tine”.

– Paul Bryant, supranumit „Ursul”

Dacă vei construi relații solide, bazate pe permisiune, pornind de la o fundație a drepturilor pe care ți le conferă poziția și la care să adaugi rezultatele obținute în urma faptului că ai dat dovadă de productivitate, vei ajunge la un elan semnificativ. Și, dacă faci acest lucru, vei vedea că munca ta va da

roade mai curând decât te așteptai. Acesta este beneficiul de la nivelul 3.

6. Producția reprezintă fundamentul construirii unei echipe

Cine vrea să părăsească o echipă care are performanțe de excepție? Nimeni! Cine vrea să iasă dintr-o echipă care nu are nici un fel de rezultate? Toată lumea! Oamenii adoră pur și simplu să facă parte dintr-o echipă câștigătoare.

Cei care câștigă își atrag alți oameni în jurul lor – unii mai buni, alții mai puțin buni, alții mediocri. Cheia formării unei echipe câștigătoare este recunoașterea, selecția și păstrarea celor mai buni dintre cei pe care îi atragi. Vestea cea bună este că, dacă ai ajuns la nivelul 3, știi ce anume înseamnă productivitatea, fiindcă ai experimentat-o. Vestea cea rea este că, deși în componența echipei intră și oameni talentați, asta nu îți garantează în mod automat succesul. Poți pierde chiar dacă ai cei mai buni jucători, însă nu poți câștiga fără ei. Diferența vine din încorporarea lor într-o echipă – lucru despre care vom discuta pe parcurs, în cadrul acestui capitol. Nu uita însă următorul lucru: dacă nu ai dovedit că ești productiv, nu vei atrage și nu vei păstra persoane care produc. De aceea trebuie să ajungi la nivelul 3.

Dezavantajele Producției

Povara leadershipului devine din ce în ce mai grea

Că orice altceva în viață, și nivelul de leadership al Producției are părți mai plăcute și mai puțin plăcute. Odată cu nivelul 3 de leadership, obținerea rezultatelor în cadrul organizației devine mai ușoară. Cu toate acestea, leadershipul în sine a devenit mai simplu. Iată care sunt principalele dezavantaje pe care le-am descoperit la nivelul 3:

1. Dacă ești productiv, poți avea senzația că ești lider, chiar dacă în realitate nu ești

Toți marii lideri sunt productivi. Cu toate acestea, este posibil să produci, în sensul că ai rezultate, dar să nu fii în mod automat și lider. Succesul personal nu se traduce întotdeauna și în succesul echipei. Leadershipul este definit de ceea ce face o persoană cu și pentru ceilalți. Se concretizează prin faptul că echipa devine mai bună și mai productivă. Este măsurat prin ceea ce realizează grupul ca întreg, nu prin eforturile individuale ale persoanei responsabile. Un leadership bun nu se bazează niciodată pe ceea ce face liderul pentru sine însuși.

Știu foarte multe persoane care au rezultate, dar care nici nu își doresc, nici nu au abilitățile necesare de a-i conduce pe alții. Unii nu au capacitatea de a relaționa. Alții nu au dorința de a fi responsabili pentru ceilalți și nici de a-și face timp să îi ajute să devină productivi. De exemplu, Ted Williams a fost unul dintre cei mai mari jucători în atac din baseball. A fost ultimul jucător care a avut o medie de

lovituri de peste 400 în timpul unui sezon. Cu toate acestea, nu a fost și un antrenor de succes pentru atacanți. Atunci când jucătorii lui nu loveau bine, le spunea: „Fiți atenți la minge”. Acest sfat era dat de un om cu o coordonare extraordinară, care avusese succes fiindcă se putuse uita la minge și să spună despre ce tip de lovitură era vorba după mișcarea mâinii. În mintea lui, toate erau foarte simple. Tot ceea ce făcea el era să fie atent la minge. Jucătorii lui, însă, care erau mai puțin talentați, aveau nevoie de o instrucție ceva mai serioasă. Ted Williams a fost un mare jucător, dar nu a reușit niciodată să ajungă un mare lider în baseball.

Organizațiile din toată lumea fac greșeala de a pune persoane extrem de productive pe poziții de leadership doar ca să le vadă cum dau greș și nu reușesc să conducă bine. Am făcut și eu acest lucru. Am văzut cum cineva are rezultate și m-am gândit: „Uau, această persoană va fi un lider fantastic”, doar ca să văd într-un final cum acea persoană are rezultate în continuare, dar pentru el personal, ignorându-și și demoralizându-și echipa. Nu asta înseamnă leadership.

De ce este făcută această greșală atât de des? Fiindcă o cerință prealabilă ca să fii un lider eficient este abilitatea de a fi tu însuși eficient. Este una dintre principalele caracteristici ale unui lider, dar nu singura. Liderii buni trebuie să își consolideze poziția la nivelul 1, să obțină permisiunea oamenilor de a-i conduce la nivelul 2, să fie productivi la nivelul 3 și să aibă dorința de a-ți duce întreaga echipă la un nivel superior.

2. Liderii productivi se simt extrem de responsabili pentru rezultatele pe care trebuie să le obțină

Am văzut mai demult un desen în care era ilustrată o ședință de vânzări, în care o persoană spunea: „Ne conducem afacerea ca pe o emisiune de jocuri și concursuri – dacă produci, vei rămâne în arenă, dacă nu produci, avem câteva cadouri drăguțe pentru tine, în semn de consolare”. Este amuzant, dar așa merg lucrurile și pentru lideri. Dacă o echipă de fotbal nu câștigă meciul, antrenorul este demis. Dacă o companie nu are profituri, directorul general este pus pe

liber. Dacă un politician nu face o treabă bună pentru alegătorii lui, nu mai este reales. Indiferent de organizație, responsabilitatea pentru rezultate pică pe umerii liderului. Este perfect adevărat ceea ce a spus mareșalul Bernard Law Montgomery, în timpul celui de-al doilea război mondial: „Nici un lider, indiferent cât de bun este, nu poate continua dacă nu câștigă victorii”.

„Nici un lider, indiferent cât de bun este, nu poate continua dacă nu câștigă victorii”.

– Bernard Law Montgomery

Productivitatea poate fi măsurată. Dezvoltarea organizației este ceva tangibil. Profitabilitatea este, la rândul ei, cuantificabilă. Liderii care nu reușesc să le amplifice sunt responsabili pentru asta. Liderii care îndeplinesc aceste criterii sunt recompensați – și li se cere ca pe viitor să aibă rezultate și mai bune. Performanța ridicată presupune un angajament ridicat.

Sincer, foarte mulți lideri care ating nivelul 3 obosesc să conducă din cauza poverii responsabilității pe care o poartă pe umeri. Cei mai mulți lideri au zile în care și-ar dori ca nimeni să nu le urmărească performanțele, să nu le ceară îndrumări și nici să nu vrea ca ei să obțină anumite rezultate. Cu toate acestea, liderii eficienți înțeleg că respectivul cost al leadershipului înseamnă să fie responsabili pentru succesul echipei. Este o povară pe care orice lider începe să o resimtă începând de la nivelul 3. Tu personal trebuie să hotărăști dacă ești dispus să ți-o asumi.

3. Nivelul de leadership al producției presupune luarea unor decizii dificile

De curând, o mare corporație a numit pe postul de vicepreședinte un adevărat „câine vagabond”. Când au fost întrebați de ce au procedat așa, membrii consiliului director au răspuns: „Pentru abilitatea lui de a relaționa cu toată lumea, pentru reacțiile prompte atunci când există vreo problemă, pentru cât este de interesat să îi urmărească pe alții lucrând și pentru faptul că pare inteligent chiar și atunci când nu spune nimic – iată de ce se potrivește în această poziție”. Și dacă leadershipul ar fi atât de ușor...

De fiecare dată când vezi că o organizație are rezultate, poți fi sigur că liderii ei au luat câteva decizii dificile – și continuă să o facă. Succesul este o călătorie verticală. Așa cum spunea T. Boone Pickens, un avocat miliardar din zona petrolului și a protejării mediului: „Fii dispus să iei decizii. Este cea mai importantă calitate a unui lider”.

Dacă vrei să fii un lider de nivel înalt, fii pregătit să iei decizii dificile. La nivelul 2, liderii trebuie să ia adesea decizii dificile în

În prezent, dacă mă uit înapoi, regret mai mult deciziile pe care nu am reușit să le iau decât deciziile greșite pe care le-am luat.

legătură cu oamenii. La nivelul 3, liderii continuă să facă acest lucru, extinzându-și deciziile și către sfera producției – leadershipul devenind astfel și mai dificil. Am mai povestit deja cât de greu mi-a fost să iau decizii la începutul carierei mele.

Dacă te ajută cu ceva, ar fi bine să știi că în prezent, dacă mă uit înapoi, regret mai mult deciziile pe care nu am reușit să le iau decât deciziile greșite pe care le-am luat. Nu cădea în aceeași capcană ca și mine, amânând luarea unor decizii pe care ar fi trebuit să le iau.

Care sunt cele mai grele decizii pe care liderii trebuie să le ia la nivelul 3? Cele mai multe sunt hotărâri legate de propria persoană. Am descoperit că aproape 25% dintre deciziile pe care le-am luat la nivelul 3 aveau legătură cu echipa. Restul au fost unele personale, care presupuneau schimbare, onestitate și autodisciplină. Așa cum scria autorul american Mark Twain: „Este minunat să faci ceea ce trebuie. Este și mai minunat însă să-i înveți pe ceilalți să facă ceea ce trebuie – și mult mai ușor.” Este perfect adevărat.

Ca lider de nivel 3, trebuie să iei decizii dificile pentru:

- A avea succes *înainte* să încerci să îi ajuți pe ceilalți să aibă succes.
- A rămâne la un standard mai ridicat decât le ceri celorlalți.
- A fi responsabil pentru ceilalți.
- A stabili scopuri tangibile și a le îndeplini.
- A accepta responsabilitatea vizavi de rezultatele personale.
- A recunoaște eșecurile și greșelile – pe loc și umil.
- A le cere altora doar ceea ce până atunci ai cerut de la tine însuși.

- A-ți evalua succesul în funcție de rezultate, nu de intenții.
- A te îndepărta de situații în care ai fost ineficient.

Am observat că atunci când liderii se confruntă cu aceste decizii dificile la nivelul 3, mulți nu reușesc să le ia. Ceea ce pot să nu înțeleagă – și poate fi prea târziu – este faptul că în cele din urmă se pot descalifica din calitatea de a-i conduce pe ceilalți. Potențialul lor de leadership se erodează și nu mai pot rămâne la nivelul 3.

Îmi amintesc cum m-am confruntat cu fiecare dintre aceste decizii la nivelul 3. Mi-a luat multă vreme să ajung să le iau pe unele dintre ele. Cu siguranță că nu mi-a fost ușor. Uneori nu îmi este nici acum. Însă fiecare decizie a creat o adevărată revoluție personală în călătoria mea de leadership.

Te încurajez să ajungi să stăpânești fiecare dintre aceste zone de leadership. Perseverează – chiar și atunci când ai momente în care simți că îți e foarte greu, iar oamenii așteaptă de la tine să îi conduci înainte, iar tu te întrebi: „De ce trebuie să fiu eu mereu primul?” Să fii primul nu este întotdeauna nici ușor, nici amuzant, însă este o cerință pentru un lider bun – fiindcă le pavează drumul celor care îl urmează și le mărește șansele de succes pe parcursul călătoriei.

„Este minunat să faci ceea ce trebuie. Este și mai minunat însă să-i înveți pe ceilalți să facă ceea ce trebuie – și mult mai ușor.
– Mark Twain

4. Nivelul de leadership al producției presupune atenție continuă vizavi de nivelul 2

Să devii responsabil pentru productivitatea echipei nu înseamnă că liderii încetează să mai aibă grijă de oamenii pe care îi conduc. Nu uita niciodată – doar pentru că ai ajuns la un nou nivel de leadership, nu înseamnă că trebuie să îl lași în urmă pe cel anterior.

Este o tentație foarte des întâlnită în cazul liderilor de la nivelul Producției – aceea de a neglija relațiile în condițiile urmăririi rezultatelor.

Cu toate acestea, dacă liderii fac acest lucru pe termen lung, relațiile cu ceilalți au de suferit și în cele din urmă se vor trezi înapoi la nivelul 1. Nu cădea în această capcană. Continuă să îți dezvolti relații cu oamenii și să ai grijă de ei astfel încât să aibă rezultate.

Comportamentul indicat la nivelul 3

Cum să ai cele mai bune rezultate în leadership

Parcurgerea nivelului 3 bazându-se pe relațiile solide de la nivelul 2 este o chestiune dificilă pentru orice persoană. Mulți consideră că sunt incapabili să facă acest lucru. Dacă ai ocazia, iată ce anume trebuie să faci:

1. Înțelege modul în care talentele cu care ai fost înzestrat pot contribui la materializarea viziunii

Una dintre principalele metode folosite la nivelul de leadership al Producției este să înțelegi modul în care talentele și abilitățile tale pot fi folosite în mod productiv astfel încât viziunea să fie pusă în practică. O parte dintre aceste abilități sunt personale. În capitolele anterioare am discutat despre cât de important este să te cunoști pe tine însuși și să stabilești clar care este stilul tău de leadership personal. Sunt două lucruri ușor diferite. Dacă ești lider, trebuie să ai un sentiment al viziunii referitor la propriul stil de a conduce. Iar acesta trebuie să fie în concordanță cu viziunea organizației pe care o deservești.

Mi-a luat destul de mult timp să văd care sunt adevăratele mele puncte forte și cum pot deservi organizația pe care o conduc. Această descoperire a presupus un efort destul de mare, iar procesul a fost oarecum obositor. În cele din urmă însă am înțeles că am anumite talente și abilități speciale. (Și la fel se întâmplă și în cazul tău.) Există o relație strânsă între talentele pe care le ai și eficiența ta ca lider la nivelul Producției. Atunci când am vrut să îmi cunosc potențialul de lider, a fost nevoie să știu care ar putea fi contribuția mea personală la bunul mers al organizației. Și la fel ar trebui să stea lucrurile și în cazul tău.

Voi exemplifica vorbindu-ți despre cele patru zone în care eu personal am contribuit cel mai mult la productivitatea organizației sau a echipei:

- Influențarea oamenilor (leadership)
- Stabilirea de legături cu oamenii (relații)
- Comunicarea cu oamenii (discuții)
- Crearea resurselor pentru a ajuta oamenii (scris)

Aceasta este zona în care se manifestă cel mai mult punctele mele forte. Aceasta este pentru mine cheia productivității și aici obțin cele mai bune rezultate.

Faptul că știu acest lucru nu îmi permite să rămân în urmă atunci când vine vorba despre învățare și dezvoltare. Sunt decis să învăț și să mă dezvolt acum, la fel cum eram și la începutul anilor '70, când am demarat primul meu plan personal de dezvoltare. Diferența este că acum mă concentrez aproape în întregime pe dezvoltarea în aceste patru zone. După ce am văzut care este menirea mea, am început să îmi concentrez eforturile.

Cu cât te concentrezi mai mult asupra talentelor tale, cu atât mai repede te poți dezvolta și cu atât mai mare va fi potențialul tău de lider productiv. Dacă vrei să îți amplifici abilitățile de la nivelul 3, trebuie să îi urmezi sfatul lui Walt Disney, care a spus: „Fă ceea ce faci atât de bine încât cei care te văd făcând ceea ce faci să ajungă să te vadă făcând tot timpul aceste lucruri și să le spună și altora că trebuie să te vadă făcând ceea ce faci”.

Dacă vrei ca echipa sau departamentul pe care îl conduci să fie foarte bun la ceea ce face, atunci tu însuși trebuie să fii bun în ceea ce faci. Productivitatea trebuie să înceapă cu liderul. Concentrează-te mai întâi asupra acestui aspect și vei avea ocazia de a-i ajuta pe ceilalți să își îmbunătățească potențialul.

2. Împărtășește-le și altora viziunea, pentru a vedea ce anume trebuie făcut

Împărtășirea viziunii este o parte integrală a conducerii. Comunicarea neorganizată duce la o direcție neclară, care atrage după sine

încetinirea ritmului. Liderii productivi creează o legătură clară între viziunea organizației și productivitatea de zi cu zi a unei echipe – arătând modul în care ceea ce se întâmplă acum va avea un impact asupra celor ce se întâmplă pe termen lung. Ei comunică clar și continuu care este drumul pe care trebuie să îl parcurgă echipa.

O viziune atrăgătoare este clară și corect definită, extinsă și provocatoare. Concordă cu valorile împărtășite ale echipei. Se concentrează mai întâi de toate asupra rezultatelor finale, nu asupra mijloacelor cu care se ajunge acolo. Se potrivește cu talentele celor din echipă. Și, atunci când este comunicată și înțeleasă, le conferă tuturor energie.

Ce să facă liderii astfel încât echipele lor să aibă cel mai mare succes posibil în materializarea viziunii? Să își ajute membrii echipei să facă următoarele trei lucruri:

Liderii de nivel 3 îi ajută pe oameni să definească succesul viziunii

În fiecare organizație pe care am condus-o, am considerat absolut necesar să definesc sau să redefinesc ce anume înseamnă succesul pentru oamenii care lucrau acolo. De exemplu, în perioada în care am deținut Injoy Stewardship Services, trebuia să ajut bisericele să strângă bani astfel încât să își pună în aplicare planurile. Atunci când am înființat EQUIP, însemna să instruiesc oameni care să devină lideri, în fiecare țară din lume, și să ofer liderilor locali resurse în propriile lor limbi. În momentul în care am înființat John Maxwell Company, însemna să dezvolt resurse și să predau abilități de coaching oamenilor care își doreau să ofere altora valoare. Cum ar putea oare o organizație să aibă succes dacă oamenii care lucrează acolo nu știu ce anume se urmărește?

Liderii de nivel 3 îi ajută pe oameni să se dedice materializării cu succes a viziunii

Angajamentul echipei începe cu angajamentul liderului. Echipele nu au cum să câștige decât dacă liderii lor sunt hotărâți să facă tot ceea ce le stă în putință ca să câștige, dar și să își dedice productivitatea astfel încât organizația să își îndeplinească viziunea. Odată ce s-au

angajat să își folosească timpul, talentele și resursele pentru a-și îndeplini viziunea, dobândesc credibilitate și încrederea din partea propriilor oameni. Doar atunci există terenul propice pentru construirea unei echipe.

Angajamentul echipei începe cu angajamentul liderului.

Liderii de nivel 3 își ajută oamenii să experimenteze succesul

Puține lucruri îi inspiră pe oameni mai mult decât victoria. Sarcina unui lider este să își ajute echipa să aibă succes. Pe măsură ce membrii unei echipe ajung să experimenteze mici succese, sunt motivați să continue să lucreze și să aibă un succes și mai mare. Dacă vrei ca oamenii tăi să fie inspirați să câștige, atunci recompensează și sărbătorește micile victorii zilnice pe care le obțin. Și include-i în sărbătorirea propriilor tale victorii ori de câte ori este posibil, oferindu-le cât de mult credit poți. Nu numai că acest lucru îi motivează pe oameni, ci îi ajută și să-și continue călătoria.

3. Începe să faci astfel încât oamenii tăi să devină o echipă sudată

Atunci când ajungi la nivelul 2 cu oamenii din subordinea ta, acestora începe să le placă să fie împreună. Dar atunci când ajungi la nivelul 3, ei încep să lucreze împreună. Producția face ca formarea unei echipe să fie posibilă. Acest lucru poate fi realizat doar de către un lider care este dispus să facă presiuni și să deschidă drumul pentru oamenii săi.

În cartea sa, *Principle-Centered Leadership*, Stephen M.R. Covey ne povestește modul în care Columb a fost invitat mai demult la un banchet, unde i se oferise locul cel mai bun la masă. Un curtean care era gelos pe el, l-a întrebat pe un ton tăios: „Nu cumva tu ai descoperit Indiile și nu cumva mai sunt și alți bărbați în Spania care să fi fost capabili să facă acest drum?”.

Columb nu a răspuns, însă a luat un ou și a invitat mesenii să îl facă să stea în vertical. Au încercat cu toții, dar în zadar; după care el l-a cojit, a tăiat unul dintre capete și l-a pus în picioare.

„Toți am fi putut face așa!”, a acuzat curteanul.

„Da, dar doar dacă ai fi știut cum”, i-a replicat Columb. „Și, odată ce v-am arătat calea către Lumea Nouă, nu există nimic mai simplu decât să o urmezi”.

Construirea unei echipe este unul dintre aspectele mele preferate atunci când vine vorba de a conduce oameni. Care este motivul? Fiindcă o echipă bună este întotdeauna mai măreață decât suma părților sale și este capabilă să facă mai multe lucruri decât dacă fiecare dintre membrii ei ar lucra individual. Mai mult, este chiar amuzant să muncești în echipă. Îmi place munca în echipă și consolidarea acesteia atât de mult încât am scris mai multe cărți pe acest subiect, inclusiv *Cele 17 legi ale muncii în echipă*. Sunt foarte multe de spus despre munca în echipă – mai mult decât aș putea scrie eu aici. Aș vrea să subliniez însă câteva aspecte esențiale la care să ne gândim atunci când vrei să construiești o echipă și să fii foarte bun la nivelul 3 (am enumerat Legile muncii în echipă, care se aplică în fiecare dintre situații și din care te poți inspira).

Membrii echipei ar trebui să se completeze unul pe celălalt – liderii echipei ar trebui să se asigure că se întâmplă acest lucru

Autorul Stephen Covey spunea: „Sarcina unui lider este să construiască o echipă complementară, în care fiecare calitate să fie eficientizată și fiecare punct slab să ajungă irelevant”. Iată idealul spre care trebuie să tindă fiecare lider – oamenii să lucreze împreună, fiecare având un punct forte prin care echipa să devină mai bună și să compenseze punctele slabe ale celorlalți. Cum se întâmplă acest lucru? În

„Sarcina unui lider este să construiască o echipă complementară, unde fiecare calitate este eficientizată și fiecare punct slab devine nerelevant”.
– Stephen Covey

primul rând, trebuie să știi care sunt calitățile și care sunt punctele slabe ale fiecărui jucător.

John Wooden, marele antrenor de baschet din UCLA, mi-a spus mai demult: „Cei mai mulți dintre jucătorii mei din echipa facultății lovesc la coș într-un procent mai mare decât o făceau în liceu”. Am jucat și eu baschet, așa că știu că este destul de neobișnuit ca un jucător să se îndrepte în acea direcție atunci când ajunge la un nivel superior.

„Cum ai reușit acest lucru?“, am întrebat eu.

„În primele zile de antrenament la baschet“, mi-a explicat el, „am văzut jucătorii aruncând la coș din diverse locuri de pe teren. În momentul în care am stabilit locul de unde au cel mai mare procent de lovituri reușite – „locul lor“ – i-am așezat chiar acolo și le-am spus: «De aici vreau să aruncați mingea». Și m-am asigurat că asta se întâmplă“.

De asemenea, antrenorul Wooden a marcat pe teren locul în care jucătorii trebuiau să dea pase în loc să arunce la coș. Astfel se asigura că profită la maximum de un punct forte (punându-i să arunce la coș) și că transforma un potențial punct slab într-unul tare (punându-i să dea pase altcuiva din punctul în care puteau face cel mai bine acest lucru). Acest obicei face într-adevăr lumină referitor la unul dintre cele mai renumite citate ale lui Wooden: „Cel care înscrie un coș are zece mâini“. Cu alte cuvinte, este nevoie de toți jucătorii pentru ca unul singur să înscrie un coș. Și este nevoie de un lider ca să-i ajute să-și imagineze cum să procedeze și să îi conducă pe parcursul procesului.

„Cel care înscrie un coș are zece mâini“.
– John Wooden

Legi care se aplică muncii în echipă

Legea Semnificației. Unu este un număr mult prea mic pentru a atinge măreția.

Legea Muntelui Everest. Pe măsură ce provocările devin mai mari, nevoia de a lucra în echipă se amplifică.

Legea Catalizatorului. Echipele câștigătoare au jucători care pun lucrurile în mișcare.

Legea Reperului. Echipele bune au o profunzime mai mare.

Legea Beneficiilor. Investiția în echipă îți aduce recompense pe termen lung.

Membrii echipei ar trebui să-și înțeleagă propria misiune – liderii de echipă trebuie să se asigure de acest lucru.

Liderii buni nu pornesc niciodată de la premisa că membrii echipei își înțeleg misiunea. Ei nu consideră nimic ca fiind de la sine

înțeles. Fără îndoială că acesta a fost motivul pentru care, în fiecare sezon, primul discurs ținut de Vince Lombardi, antrenor în Liga Națională de Fotbal, începea cu următoarea propoziție: „Este vorba despre fotbal”. Este și motivul pentru care antrenorul Wooden își învăța jucătorii la începutul fiecărui sezon să își pună corect jambierele astfel încât să nu se lovească la picioare. Amândoi se asigurau că jucătorii lor știu ce au de făcut astfel încât să își îndeplinească misiunea.

Pe măsură ce conduci oamenii la nivelul 3, nu considera de la sine înțeles că aceștia știu ceea ce știi tu sau că ei cred în aceleași lucruri ca și tine. Nu presupune că înțeleg cum ar trebui să contribuie talentele și eforturile lor la misiunea echipei. Comunică-le acest lucru cât poți de des.

Legi care pot fi aplicate muncii în echipă

Legea Imaginii de ansamblu. Scopul este mai important decât rolul.

Legea Nișei. Toți jucătorii au un loc în care pot da cea mai mare valoare.

Legea Busolei. Viziunea le conferă membrilor echipei direcție și încredere.

Legea Prețului. Echipa nu reușește să ajungă la potențialul maxim atunci când nu plătește prețul corect.

Membrii echipei trebuie să primească feedback în legătură cu performanța lor – liderii trebuie să aibă grijă de acest lucru.

Amintesc din când în când de un antrenor de baschet care își făcuse un obicei ca, pe timpul pauzei, să ajute echipa să se pregătească pentru repriza a doua. Pe un panou din vestiar, antrenorul scria următoarele trei coloane: Corect – Greșit – Ce se va schimba. O prietenă de-a mea care conducea o companie a auzit această poveste și a decis să facă exact același lucru cu firma ei la mijlocul anului – denumind procesul „Pauza de la jumătatea anului”.

A venit pregătită la ședință, având propria listă pentru fiecare dintre cele trei coloane. Fiind un lider eficient la nivelul 3, primul

lucru pe care l-a făcut a fost să-și întrebe oamenii ce observații au. A adăugat și propriile comentarii pe lista acestora, doar dacă altcineva nu le aducea în discuție – ceea ce nu prea se întâmpla. Ședința a fost un succes. Iată ce anume a descoperit:

- Nu conducea pornind de la niște presupuneri. Știa exact unde anume se poziționează propria ei echipă și ce părere aveau despre munca pe care o desfășuraseră în primele șase luni.
- A început să aibă o nouă perspectivă și a învățat lucruri pe care nu le știa. Acest lucru i-a permis să fie pe aceeași lungime de undă cu propria echipă.
- Echipa a putut face ajustări pe parcurs, înainte de a nu fi prea târziu. Același tip de ședință ținută la sfârșitul anului nu ar fi avut aceleași rezultate.
- Echipa a putut lucra mult mai bine în următoarele luni, fiindcă ideile lor se făcuseră auzite. Ei erau responsabili pentru ceea ce scria pe panou.

Procesul a fost atât de eficient încât s-a transformat într-un eveniment regulat în fiecare an.

Oamenii vor să știe întotdeauna cum să procedeze. Ei vor să aibă succes. Și, dacă nu au, în cea mai mare parte a timpului vor să știe ce ajustări să facă astfel încât să se perfecționeze. Cei mai mulți sunt dispuși să se schimbe dacă sunt convinși că schimbarea îi va ajuta. Liderii productivi își asumă responsabilitatea de a-și purta membrii echipei prin acest proces.

Legi care se pot aplica muncii în echipă

Legea Lanțului. Puterea unei echipe este influențată de cea mai slabă verigă a sa.

Legea Mărului stricat. O atitudine necorespunzătoare ruinează o echipă.

Legea Încrăderii reciproce. Membrii echipei trebuie să se poată baza unii pe ceilalți atunci când este cazul.

Legea Tabelei de marcaj. Echipa poate face ajustări atunci când știe pe ce poziție se află.

Membrii echipei trebuie să muncească într-un mediu propice dezvoltării și inspirației – liderii echipei trebuie să se asigure de acest lucru.

Acum câțiva ani, mă aflam alături de Margaret în Veneția, vizitând un fost palat, în care se afla o sală încăpătoare, unde 1.500 de lideri se întâlneau periodic, pentru a lua anumite decizii importante. Ghidul nostru ne prezenta minunatele picturi de pe pereți. Fiecare pictură reprezenta un moment specific din istoria orașului, în care liderii venețieni obținuseră câte o victorie semnificativă, în urma unor decizii curajoase și a acțiunilor aferente întreprinse. Amândoi ne simțeam inspirați. Acest lucru mi-a reamintit cât de important este pentru lideri să creeze un mediu care să îi inspire pe oameni, să îi provoace și să le permită să se dezvolte.

Atunci când conduci la nivelul 3, trebuie să-ți faci un scop în sine din a-i ajuta pe ceilalți astfel încât să dea ce e mai bun în ei. Benjamin Franklin, unul dintre fondatorii națiunii americane, a fost unul dintre liderii care au înțeles acest lucru. Într-o scrisoare adresată lui John Paul Jones, Franklin i-a dat ofițerului câteva sfaturi referitoare la modul în care îi poate conduce pe ceilalți:

Prin urmare, dacă ai ocazia să îți lauzi ofițerii și prietenii puțin mai mult decât ar trebui și să iei asupra ta o parte mai mare din vină decât s-ar cuveni, vei deveni mai curând decât crezi un mare căpitan. Dacă îi critici și îi cenzurezi pe toți cei cu care intri în contact, vei avea mai puțini prieteni, numărul dușmanilor va crește, iar situația ta va fi una mult mai neplăcută.

Înțelepciunea lui Franklin este la fel de valabilă acum ca și atunci. Acesta știa cum să creeze un mediu propice dezvoltării și inspirației. Liderii eficienți la nivelul 3 știu foarte bine cum să facă acest lucru – este vorba, mai exact, despre cheia productivității.

Am fost criticat uneori ca lider pentru faptul că eram mult prea pozitiv și îmi laudam oamenii mai mult decât ar fi trebuit. Cred că aceste critici erau justificate. Au existat momente în care mi-am susținut oamenii din echipă, deși performanțele lor nu justificau

acest lucru – ceea ce s-a întors împotriva mea. Dacă tu însuși crezi în oameni, de cele mai multe ori rezultatele sunt pozitive, însă uneori nu. Încrederea foarte mare acordată celorlalți este atât un punct forte de-al meu, cât și unul slab. Însă este o slăbiciune pe care sunt dispus să mi-o asum, fiindcă de obicei beneficiile sunt foarte mari. În plus, prefer să fiu o persoană pozitivă și să mă mai „frig” uneori decât să mă transform într-un individ sceptic și negativist. Sunt de părere că, într-o mare măsură, în viață primești ceea ce aștepți. Nu vreau să mă aștept la ce e mai rău de la mine sau de la cei din jur. Oamenii au nevoie de un mediu pozitiv ca să fie productivi și să prospere.

Într-o echipă, liderul este cel care stabilește tonul, mai mult decât oricine altcineva – indiferent că este vorba despre un departament sau despre o organizație. Atitudinea lor este contagioasă. Dacă sunt persoane pozitive, care îi încurajează pe ceilalți, și dacă sunt dispuși să se perfecționeze, așa vor fi și oamenii pe care îi conduc. Dacă vrei să ai succes la nivelul 3, vezi care este influența pe care o ai și folosește-te de ea cât poți mai mult.

Legi care pot fi aplicate muncii în echipă

Legea Identității. Valorile comune definesc echipa.

Legea Comunicării. Interacțiunea alimentează acțiunea.

Legea Avantajului. Diferența dintre două echipe la fel de bune este dată de leadership.

Legea Moralului ridicat. Atunci când câștigi, nimic nu te poate răni.

Transformarea unui grup de persoane într-o echipă productivă nu este o sarcină ușoară. Dacă ar fi, fiecare sportiv profesionist ar fi un campion și fiecare om de afaceri ar avea profituri uriașe. Este o adevărată provocare să faci astfel încât toată lumea să lucreze cot la cot pentru a duce la bun sfârșit o viziune comună. Însă cu siguranță că merită efortul. Să faci parte dintr-o echipă care face ceva extrem de valoros este una dintre cele mai pline de recompense experiențe din viață. Ca lider, ai șansa să îți ajuți oamenii să ajungă la acest nivel. Nu trece cu vederea această oportunitate extraordinară.

4. Acordă prioritate lucrurilor care îți aduc profituri mai mari

Care este cheia productivității? Stabilirea priorităților. Pentru a fi un lider eficient la nivelul 3, trebuie să te obișnuiești nu numai să duci la bun sfârșit o mulțime de lucruri, ci să le duci până la capăt pe cele care trebuie. Acest lucru presupune să înțelegi cum să îți prioritizezi timpul, sarcinile, resursele și chiar oamenii.

Jim Collins, autorul lucrării *Good to Great*, subliniază că stabilirea eficientă a priorităților începe cu eliminarea acelor lucruri pe care nu ar trebui să le faci. Iată ce scrie acesta:

Cei mai mulți dintre noi au o viață ocupată, dar lipsită de disciplină. Avem liste din ce în ce mai cuprinzătoare pe care ne notăm ceea ce avem de făcut, încercând să avem un elan din ce în ce mai mare făcând din ce în ce mai multe. Însă doar foarte rar această abordare are și rezultate. Cei care construiesc totuși companii „excelente” se folosesc mai degrabă de liste pe care își notează ce anume nu trebuie să mai facă, dând dovadă de o disciplină remarcabilă pentru a sorta toate acele nimicuri care le consumă timpul¹.

Este adevărat, cele mai bune companii își canalizează resursele într-un număr restrâns de zone – mai exact, doar în cele în care știu că pot avea succes.

Dacă rămâi concentrat pe aceste zone de forță – cele în care eforturile depuse îți aduc recompense maxime – ai la îndemână

Stabilirea eficientă a priorităților începe cu eliminarea acelor lucruri pe care nu ar trebui să le faci.

cheia productivității personale. Și dacă îi poți ajuta și pe ceilalți membri ai echipei tale să facă același lucru, atunci poți avea succes ca lider la nivelul 3. Timp de mai mulți ani m-am bazat pe principiul Pareto

ca o linie directoare care să mă ajute să decid care sunt lucrurile asupra cărora merită să mă concentrez și care nu. Principiul Pareto spune că 20% dintre lucrurile pe care le faci îți aduc 80% din recompensele primite în urma eforturilor depuse.

Ca să înțeleg mai bine în ce constau, în cazul meu, cele 20 de procente, îmi pun permanent următoarele trei întrebări:

- Ce anume mi se cere? (ce trebuie să fac)
- Ce anume îmi aduce cel mai mare profit? (ce ar trebui să fac)
- Ce este cel mai profitabil pentru mine? (ce îmi place să fac)

Dacă ești la începutul carierei sau abia ai început să conduci o structură, lista ta cu lucruri de care trebuie să te ocupi va fi probabil cea mai mare. Scopul tău este acela de a avansa și de a ajunge la niveluri superioare de leadership, așa că timpul și atenția ar trebui să se concentreze pe ceea ce ar fi necesar să faci și pe ceea ce îți place să faci. Și dacă ai condus suficient de bine mai mult timp, astfel încât ai ajuns să ai o echipă puternică, răspunsurile la cele trei întrebări ar trebui să coincidă. Eu personal mă simt foarte norocos fiindcă mi s-a întâmplat acest lucru. Există foarte puține lucruri pe care trebuie să le fac neapărat și care să nu îmi placă.

Pe măsură ce conduci o echipă, scopul tău ar trebui să fie acela de a ajuta fiecare persoană să ajungă în locul în care să se ocupe de ceea ce ar trebui și de ceea ce îi place să facă, fiindcă aici este punctul de eficiență maximă. Ca regulă de aur, încearcă să angajezi, să instruești și să îți poziționezi oamenii astfel încât:

- 80% din timp să lucreze în zona lor de control
- 15% din timp să aloce învățării
- 5% din timp să lucreze în afara zonei lor de control
- 0% din timp să lucreze în zona lor slabă.

Pentru a facilita acest proces, trebuie să îți cunoști cu adevărat oamenii, să le înțelegi punctele tari și punctele slabe și să fii dispus să ai discuții sincere cu ei. Dacă ți-ai făcut treaba așa cum trebuie la nivelul 2, atunci ar trebui să fii pregătit, dispus și capabil să faci aceste lucruri.

5. Fii dispus și pregătit să te transformi într-un agent al schimbării

Progresul presupune întotdeauna schimbare. Este un fapt bine cunoscut. Cei mai mulți lideri își doresc să contribuie la apariția

progresului. Este unul dintre lucrurile care îi motivează cel mai tare. Cu toate acestea, abia atunci când ating nivelul 3 se află acolo unde trebuie pentru a demara efectiv procesul schimbării. Care este motivul? Ei bine, poziția ta a fost stabilită deja la nivelul 1. Ai construit relații solide cu cei din echipa ta la nivelul 2. Și, odată ce

**Elanul îți oferă energia
necesară pentru schimbarea
pe care ți-o dorești.**

ți-ai ajutat oamenii să obțină anumite rezultate la nivelul 3, ai dobândit credibilitatea și elanul necesar pentru a face aceste schimbări. Este foarte greu să schimbi ceva atunci când organizația stă pe loc. Pornește în orice direcție și îți va fi mult mai simplu să faci schimbările necesare astfel încât să o poți lua în direcția corectă. Elanul îți oferă energia necesară pentru schimbarea pe care ți-o dorești.

Într-o organizație, schimbarea este întotdeauna o problemă de leadership. Este nevoie de un lider ca să se schimbe ceva în bine. Și cea mai bună modalitate de a începe să te transformi într-un agent al schimbării se aseamănă cu cea pe care ai adoptat-o atunci când ai încercat să construiești o relație. Trebuie să găsești un teren comun. Orice lider care vrea să facă schimbări este tentat să sublinieze diferențele și să încerce să îi convingă pe ceilalți care este motivul pentru care devine necesară schimbarea. Însă acest lucru funcționează doar foarte rar. Concentrează-te în schimb pe asemănări și pornește de la ele. Ca să începi, caută elemente comune în următoarele zone:

- **Viziune.** Atunci când viziunea este similară, cu siguranță că oamenii lucrează cot la cot și au aceleași puncte de vedere. Dacă viziunea lor se aseamănă cu a ta, cu toții știți foarte clar ce aveți de făcut și toată lumea își dorește din răspuțeri să aibă rezultate, așa că, probabil, puteți lucra foarte bine împreună.
- **Valori.** Este dificil să lucrezi pe termen lung cu cineva dacă valorile voastre nu concordă. Află ce anume apreciază ceilalți și încearcă să colaborezi acolo unde aveți aceleași standarde.
- **Relații.** Echipele foarte bune au în componența lor oameni dedicați unul altuia, dar și propriei viziuni. Dacă ți-ai făcut bine treaba la nivelul 2, ar trebui să aveți deja ceva în comun în aceste zone.

- **Atitudine.** Dacă intenționezi să îi faci pe ceilalți să colaboreze în vederea unei schimbări pozitive, atunci atitudinea acestora trebuie să fie, de asemenea, una pozitivă și caracterizată de tenacitate. Dacă nu se întâmplă acest lucru, atunci vei avea probleme.
- **Comunicare.** Pentru ca o schimbare să aibă loc, comunicarea trebuie să fie tot timpul deschisă și sinceră. Atunci când oamenii nu știu ce anume se întâmplă, încep să facă speculații. Iar de cele mai multe ori presupunerile lor sunt greșite. Informează-ți tot timpul oamenii, astfel încât să fie la curent cu mersul lucrurilor.

Dacă poți găsi elemente comune în aceste cinci zone, poți merge mai departe în vederea realizării schimbării. Acest lucru nu înseamnă neapărat că este și ușor să te transformi într-un agent al schimbării. Îți garantez însă că, dacă nu poți trece cu succes de aceste cinci aspecte, schimbarea va fi foarte dificilă.

6. Nu pierde niciodată din vedere faptul că scopul tău este reprezentat de rezultate

Există o mare diferență între liderii de la nivelul 3 și criticii care pur și simplu emit judecăți teoretice referitoare la productivitate. Liderii buni sunt orientați către rezultate, conștienți fiind că acestea contează întotdeauna – indiferent cu câte obstacole se confruntă, cum merge economia, ce tipuri de probleme există ș.a.m.d. Ei se luptă pentru productivitate și sunt responsabili pentru ea, orice s-ar întâmpla. Chiar și atunci când au succes! Producătorul de automobile Henry Ford observa:

Foarte mulți ajung să aibă un eșec după ce au cunoscut succesul. Trec peste o mulțime de obstacole, depășesc o grămadă de dificultăți, se sacrifică și depun efort. Fac astfel încât imposibilul să se transforme în posibil. Apoi, undeva pe parcurs, au puțin succes și cad de acolo de unde se află. Se culcă pe-o ureche, alunecă și cad. Nenumărați sunt cei care au fost opriți

din drum și învinși în urma faptului că le-au fost recunoscute și recompensate meritele⁵.

Liderii buni de la nivelul 3 continuă să se străduiască. Dacă au puțin elan, nu se retrag nicicum. Fac în continuare presiuni astfel încât elanul să devină din ce în ce mai mare și să poată realiza lucruri și mai mărețe. Și își ajută oamenii să facă același lucru. Cum reușesc ei oare să rămână concentrați și să aibă atât de multe rezultate – indiferent că până atunci s-au confruntat cu eșecuri sau cu succese? Iată ce a sugerat același Henry Ford: „Fă-ți planuri de viitor atât de dificile și pe termen atât de lung încât cei care te laudă să considere întotdeauna că vorbești, de fapt, despre ceva cât se poate de obișnuit în comparație cu ceea ce încerci să faci în realitate. Este mai bine să ai un job mult prea amplu pentru laudele obișnuite – atât de amplu încât să poți avea un start bun înainte ca brigada de lăudători să înceapă să-și facă observațiile inteligente vizavi de planurile tale. Abia atunci vei putea fi liber să muncești și să îți continui călătoria către un succes și mai mare”.

Liderii care ajung la nivelul 3 experimentează întotdeauna succesul. Dar nu toți reușesc să profite de el și să treacă la următorul nivel. Pentru a face acest lucru, trebuie să pui în continuare accentul pe productivitate – timp în care să cultivi și să îți păstrezi relațiile pozitive. Iar liderii cu adevărat buni se folosesc de nivelul Producției ca platformă pentru a ajunge la nivelul 4, unde își pot dezvolta oamenii astfel încât aceștia să devină la rândul lor lideri.

Legile leadershipului la nivelul Producției

Dacă vrei să folosești Legile leadershipului ca să te ajute să te dezvolți și să treci de nivelul 3, cel al Producției, atunci ia în considerare cele prezentate în continuare:

Legea Respectului

***Oamenii îi urmează în mod firesc pe liderii mai puternici
decât ei înșiși***

Oamenii nu urmează acele persoane al căror leadership este mai slab decât al lor. Oamenii urmează persoane pe care le respectă, oameni care au credibilitate. Dacă își dau seama că succesul altcuiva este mai mare decât al lor, atunci urmează bucuroși acea persoană. Care este motivul? Fiindcă este foarte probabil ca tot ceea ce a făcut acel lider pentru organizație să se răspândească și în viața lor. Toți cei implicați au astfel de câștigat.

Atunci când te străduiești să câștigi credibilitate relațională la nivelul 2, rezultatele pozitive sunt adesea intangibile – cum ar fi, de exemplu, moralul și încrederea. În schimb, rezultatele unui leadership bun sunt extrem de tangibile la nivelul 3. Oamenii își înțeleg mai bine organizația din care fac parte, au o productivitate mai mare și aduc un profit mai cuprinzător. Rezultatul este că îți vâd foarte bine punctele tale tari și înțeleg ce anume poți face. Credibilitatea ta este stabilită. Oamenii respectă acest lucru și te urmează nu numai că îi tratezi corespunzător, ci și pentru ceea ce ai făcut tu pentru organizație și pentru echipă.

Legea Magnetismului

Atragi oameni de același fel ca tine

În general, oamenii atrag persoane care li se aseamănă. Păsările de același fel zboară împreună. De foarte multe ori le cer liderilor să enumere trei sau patru caracteristici pe care și le doresc cel mai mult de la membrii echipei. După ce au decis care sunt acestea, le pun următoarea întrebare: „Tu însuși ai aceste caracteristici?” De ce faci asta? Fiindcă dacă ei înșiși nu dau dovadă de ele, nu atrag oameni care să le aibă. Avem tendința să nu atragem ceea ce ne dorim, ci oameni de același fel ca noi.

Atunci când ai ajuns la nivelul 3 și ai o echipă extrem de productivă, începi să atragi și alți oameni care produc. Cel mai bun aspect referitor la acest lucru este că te ajută să îți transformi o echipă productivă într-una și mai productivă. Introducerea unor oameni extrem de productivi în echipa ta ridică ștacheta și îi face pe toți să obțină rezultate și mai bune. Și dacă există oameni în echipa ta care nu vor sau nu pot să producă, atunci să fii conștient de faptul că există o mulțime care așteaptă să le ia locul.

Legea Imaginii

Oamenii fac ceea ce văd

De cele mai multe ori, liderii sunt persoane extrem de vizibile pentru cei pe care îi conduc, în special dacă o fac punându-se pe ei în frunte. Prin urmare, acțiunile lor sunt întotdeauna observate. Dacă ești un individ care are rezultate, este un lucru foarte bun. Nimic nu îi motivează mai bine și mai pozitiv pe ceilalți decât să vadă un model pozitiv de leadership. Atunci când oamenii văd

Nimic nu îi motivează mai bine și mai pozitiv pe ceilalți decât să vadă un model pozitiv de leadership.

rezultate de la liderii lor, știu că aceleași rezultate sunt așteptate și de la ei. Și, de fiecare dată când rezultatele reprezintă una dintre așteptări, productivitatea este și mai ridicată. Liderii buni de la nivelul 3 știu că oferă un exemplu prin modul în care procedează, fiindcă oamenii văd ceea ce fac.

Legea Victoriei

Liderii găsesc o modalitate prin care echipa să învingă

Dacă ai juca baschet și ai putea alege pe oricine din lume să facă parte din aceeași echipă cu tine, pe cine ai alege? Dar dacă ai juca fotbal? Dar dacă ai intra în afaceri? Dar dacă ai înființa o organizație non-profit? Există șanse foarte mari ca persoanele enumerate să fie vârfuri în domeniul lor de activitate. De ce le-ai vrea în echipa ta? Deoarece șansele de a câștiga atunci când faci parte din aceeași echipă cu un lider sunt mult mai mari.

Cei mai buni lideri de la nivelul 3 au întotdeauna șanse să câștige. Întotdeauna se întâmplă acest lucru – indiferent de șanse, obstacole sau circumstanțe. Dacă ești una dintre acele persoane care are rezultate în mod constant, atunci toată lumea va dori să facă parte din echipa ta. Astfel vei conduce și mai bine.

Legea Marelui avânt

Avântul este cel mai bun prieten al unui lider

Leadershipul este mai ușor la nivelurile 2 și 3. De ce? Nivelul 3 este cel la care se creează elanul. Rezultatele duc la consolidarea elanului. Elanul îți oferă rezultate notabile. Rezultatele notabile duc la un și mai mare elan. Producția creează un ciclu pozitiv care poate continua. Cu ajutorul elanului, o organizație poate depăși negativismul, problemele din trecut, neplăcerile și obstacolele.

Dacă descoperi că la nivelul 3 ai un elan din ce în ce mai mare, atunci nu e momentul să te culci pe o ureche. Continuă tot așa. Așa cum spunea Jim Collins, mișcă-te mai departe.

Legea Priorităților

Liderii înțeleg că activitatea în sine nu este neapărat o realizare

Conform unui cunoscut comerciant de instrumente de planificare zilnică, doar o treime dintre angajații americani își planifică sarcinile

zilnice și mai puțin de 10% dintre ei termină ceea ce și-au propus. Nu este foarte încurajator.

Cei mai mulți lideri resimt o mare presiune pentru a duce la bun sfârșit lucrurile. Liderii productivi înțeleg că activitatea nu este neapărat o realizare. Este foarte ușor pentru oameni să înțeleagă că activitatea nu este neapărat o realizare în sine. Este foarte ușor pentru oameni să muncească din greu toată ziua, în fiecare zi și să nu termine niciodată lucrurile importante care fac ca ei înșiși și echipa lor să fie productivă. Care este cheia? Stabilirea priorităților. Liderii de nivel 3 fac ceea ce trebuie, așa cum trebuie, în momentul potrivit și din motivele corecte. Ei știu că o organizație în care toate merg se transformă în cele din urmă într-o companie în care nu merge nimic. Și atunci planifică și acționează în consecință.

Legea Sacrificiului

Un lider trebuie să renunțe ca să meargă mai departe

Realizatorul de radio Paul Harvey remarca: „Poți spune când ești pe drumul către succes; tot timpul este vorba despre un urcuș”. Ascensiunea către nivelurile superioare de leadership nu este simplă. Este nevoie de efort. De asemenea, este nevoie de sacrificii. Nu vei putea trece nici măcar de un nivel dacă îți folosești doar abilitățile la care ai apelat în cazul celui anterior. Va trebui să renunți la unele privilegii și resurse pentru a avansa. Va trebui să renunți la unele

„Poți spune când ești pe drumul
către succes; tot timpul este
vorba despre un urcuș”.

– Paul Harvey

dintre lucrurile pe care le iubești și care nu au rezultatele scontate raportat la timpul alocat. Iar unii dintre cei pe care ți-ar plăcea să îi iei cu tine pe parcurs vor refuza să te însoțească.

Pe măsură ce avansează, liderii învață să renunțe la tot ceea ce nu este esențial. Nici un lider care ajunge în top nu a spus vreodată: „A fost mai ușor decât îmi imaginam și mi-a luat mai puțin timp decât credeam”. Pe măsură ce te străduiești să avansezi, pregătește-te pentru sacrificiile pe care va trebui să le faci dacă vrei să devii un lider mai bun.

Legea Acceptării

Oamenii vor accepta mai întâi liderul, apoi viziunea

Cei mai mulți lideri au o viziune cu ajutorul căreia știu încotro se îndreaptă și cum poate realiza alături de echipă un lucru în care crede. Tu ai, la rândul tău, o viziune? Cum știi dacă membrii echipei tale o vor accepta? Pur și simplu prin faptul că ești convins că te acceptă pe tine.

Oamenii acceptă mai întâi liderul, apoi viziunea. Această acceptare vine din două aspecte: relația pe care o ai cu ei și rezultatele pe care le-ai obținut. Vor să știe că îți pasă de ei și mai vor să știe că ai rezultate. Au de învățat de pe urma acestor aspecte – dar și fiindcă te urmăresc și văd ce exemplu dai. Atunci când te plac pe tine ca persoană și te percep ca pe un producător, te și acceptă.

Convingeri care pot ajuta un lider să ajungă la nivelul 4

Leadershipul este o călătorie plină de satisfacții. Cei mai talentați și mai dedicați lideri sunt convinși că trebuie să ajungă și mai sus. Au o chemare vizavi de faptul că trebuie să se dezvolte continuu și să îi ajute și pe ceilalți să facă la fel. Convingerile lor le oferă stimulentele necesare pentru a avansa, însă comportamentul lor este cel care, de fapt, îi duce la următorul nivel.

Dacă vrei să ajungi la următorul nivel, atunci pune în practică următoarele idei cât încă te mai afli la nivelul 3:

1. Producția nu este suficientă

Conducerea unei echipe productive nu este chiar o realizare. Îndeplinirea scopurilor îți poate oferi multe recompense. Există însă și niveluri superioare de leadership decât simpla finalizare a sarcinilor și creștere a profitului. Ce e mai bun decât excelența la locul de

Marii lideri se apreciază pe sine prin ceea ce au finalizat alături de ceilalți. Acest lucru presupune dezvoltarea oamenilor într-o cultură de leadership.

muncă și productivitatea ridicată a echipei? Dezvoltarea propriilor oameni, care să ajungă să conducă alături de tine. Marii lideri se apreciază pe sine prin ceea ce au finalizat alături de ceilalți. Acest lucru presupune dezvoltarea oamenilor într-o cultură specifică de leadership. Pe acest lucru pun accentul liderii de la nivelul 4.

Timp de mai mulți ani, m-am mulțumit să fiu pur și simplu un lider de nivel 3. Ca să fiu sincer, când am învățat pentru prima dată

să fiu un lider productiv la nivelul 3, credeam că am ajuns la cel mai mare nivel de leadership. Îmi plăcea să am rezultate și să îmi dezvolt echipa. Apoi am simțit însă nevoia să ajung și mai sus. Mi-am dat seama că pot mai mult. Aș fi putut dezvolta oameni care să devină, la rândul lor, lideri excelenți. Dacă reușeam să fac acest lucru, nu numai că mi-aș fi mărit capacitatea de organizare și mi-aș fi netezit drumul, dar le-aș fi conferit și valoare celorlalți, astfel încât chiar să aibă de câștigat. În curând, am început să mă concentrez pe acest aspect – devenind cea mai mare bucurie a mea. Dacă ai atins nivelul 3 alături de membrii propriei echipe și ai condus o echipă productivă, atunci felicitări. Ai realizat mai mult decât fac vreodată ceilalți. Nu te rezuma însă la producție. Încearcă să ajungi la niveluri mai înalte, unde poți ajuta oamenii să își schimbe viețile.

2. Oamenii reprezintă cel mai valoros activ dintr-o organizație

Cea mai mare parte a lucrurilor pe care le posedă o organizație scad din punct de vedere al valorii. Clădirile se deteriorează. Echipamentele devin depășite. Ce activ are, totuși, potențialul de a crește, de fapt, ca valoare? Oamenii. Dar doar atunci când sunt apreciați, provocați și perfecționați de cineva capabil să investească în ei și să îi ajute să se dezvolte. Altfel, se aseamănă cu niște bani plasați într-un depozit fără dobândă. Potențialul lor este foarte mare, însă, în realitate, nu se dezvoltă.

Oamenii nu se perfecționează automat și nici nu se dezvoltă în tâmplător. Dezvoltarea apare atunci când se intenționează acest lucru. Când are loc dezvoltarea pentru nivelul 5 de leadership? La nivelul 4. Aici liderii se implică în dezvoltarea oamenilor. Dacă vrei să treci la următorul nivel de leadership, gândește dincolo de simpla producție și începe să vezi lucrurile din punct de vedere al modului în care îți poți ajuta membrii echipei să se perfecționeze și să își atingă potențialul maxim.

3. Dezvoltarea liderilor este cea mai eficientă modalitate de a-ți îndeplini viziunea

Cum procedezi pentru ca o organizație să devină mai bună? Investești în oamenii care lucrează acolo. Companiile se îmbunătățesc atunci când oamenii lor devin mai buni. Este și motivul pentru care investiția în oameni aduce întotdeauna recompense atât de mari unei organizații.

Companiile se îmbunătățesc atunci când oamenii lor devin mai buni. Este și motivul pentru care investiția în oameni aduce întotdeauna recompense atât de mari unei organizații.

Totul urcă și coboară odată cu leadershipul. Cu cât o organizație are lideri mai mulți, cu atât are și o putere mai mare. Cu cât sunt mai buni liderii dintr-o organizație, cu atât au un potențial mai mare. Nu poți să spui niciodată că ai investit prea mult în oameni. De fiecare dată când amplifici abilitatea unei persoane din interiorul organizației, amplifici capacitatea de a duce la bun sfârșit viziunea. Totul merge mai bine atunci când niște lideri buni conduc organizația și creează un mediu de lucru pozitiv și productiv.

Dacă vrei un mediu de lucru plăcut, trebuie să treci de nivelul 2. Dacă vrei un mediu de lucru productiv, trebuie să treacă de nivelul 3. Dacă vrei un mediu de lucru propice dezvoltării, trebuie să ajungi la nivelul 4.

4. Dezvoltarea oamenilor este cea mai mare împlinire pentru un lider

Spre vârsta de treizeci de ani, m-am trezit în situația în care încercam să pun în practică o viziune mai largă, care mă solicita mai mult decât mă puteam descurca pe cont propriu. Singura soluție pe care o vedeam la orizont era să îi instruiesc și să îi perfecționez pe ceilalți astfel încât să îmi poată prelua din sarcini. Apoi s-a întâmplat însă ceva minunat. Ceea ce a început ca o necesitate s-a transformat în cea mai mare sursă de împlinire în viața mea.

Puține lucruri în viață sunt mai pline de satisfacții decât să îi vezi pe oameni că își ating potențialul maxim. Dacă îi ajuți să se

perfecționeze din interior, în cele din urmă vor deveni și mai buni în exterior. Oamenii sunt precum copacii: oferă-le ceea ce au nevoie ca să crească continuu pe termen lung și se vor dezvolta din interior spre exterior. Iar tu vei culege roadele.

Este imposibil să îi ajuți pe oameni fără să te ajuți mai întâi pe tine.

Dacă investești în oameni, lucrurile nu vor mai sta niciodată la fel. Și nici tu nu vei mai fi același. Este imposibil să îi ajuți pe ceilalți fără să te ajuți mai întâi pe tine.

Ghid de dezvoltare la nivelul 3

Pe măsură ce reflectezi la avantajele, dezavantajele, cel mai indicat mod de comportament și convingerile legate de nivelul de leadership al Producției, folosește următoarele linii directoare care să te ajute să te dezvolti ca lider.

- 1. Fii acel membru al echipei pe care ți l-ai dori în echipa ta:** unii lideri fac aceeași greșeală pe care o fac unii dintre părinți uneori. Se așteaptă ca oamenii să facă ceea ce li se spune. Iată însă și problema: oamenii fac ceea ce văd. Dacă vrei ca în echipa ta să fie oameni dedicați, serioși și productivi, atunci trebuie să modelezi aceste caracteristici. Fă-ți timp să enumeri

Unii lideri fac aceeași greșeală pe care o fac unii dintre părinți uneori. Se așteaptă ca oamenii să facă ceea ce li se spune, nu ceea ce văd că se face.

toate calitățile pe care ți le dorești de la membrii echipei. Compară apoi calitățile tale personale cu cele de pe listă. De fiecare dată când nu se potrivesc, alături de caracteristica respec-

tivă notează o acțiune specifică care să descrie ce anume trebuie să faci astfel încât să ajungi să posezi caracteristica respectivă. De exemplu, dacă vrei ca oamenii să fie dedicați, atunci scrie: „Nu voi renunța să rezolv o problemă sau să îndeplinesc o sarcină până la capăt” sau „Voi ajunge mai devreme și voi pleca mai târziu ca să le dau celorlalți un exemplu”.

- 2. Imprimă productivitatea personală în propriul leadership:** doar pentru că ești cunoscut pentru faptul că ești un individ

productiv nu înseamnă neapărat că ești un lider la nivelul Producției. Cum poți spune care este diferența? În funcție de impactul pe care îl ai asupra restului echipei. Ceilalți membri ai echipei produc mai mult ca urmare a simplei tale prezențe? Dacă nu, de ce nu? Gândește-te la lucrurile pe care le poți face astfel încât ceilalți să devină mai buni, atât la nivel personal, cât și ca echipă. Nu te mai concentra decât pe propria ta productivitate și începe să îi ajuți pe ceilalți să producă mai mult.

3. **Află clar în ce zone este fiecare cel mai productiv:** una dintre caracteristicile liderilor care au succes la nivelul 3 este să știe nu numai unde anume pot conferi ei personal cea mai mare valoare echipei, ci unde poate face acest lucru fiecare în parte. Fă-ți timp să definești zona de contribuție a fiecărui membru în parte (inclusiv pe a ta, personal) și imaginează-ți cum funcționează toate laolaltă, astfel încât echipa să devină mult mai eficientă.
4. **Împărtășește-le tot timpul celorlalți viziunea.** Când a fost ultima dată când ai împărtășit propria ta viziune celorlalți? În afară de situația în care nu cumva ai făcut-o chiar astăzi, atunci probabil că ai întârziat. Membrii echipei au nevoie ca tu să le descrii viziunea și să definești succesul. Fă-ți timp să comunici exact ceea ce trebuie și să prezinți această viziune într-un mod cât mai creativ cu putință.
5. **Construiește-ți echipa:** pe măsură ce membrii echipei ajung să înțeleagă viziunea și încep să învețe care sunt rolurile și punctele lor tari, se pot transforma într-o echipă productivă. Acest lucru poate fi îndeplinit prin crearea unui mediu propice dezvoltării și performanței. Planifică-ți treburile astfel încât să te întâlnești zilnic cu echipa (sau cel puțin săptămânal), pentru a le da feedback referitor la performanță. Nu penaliza asumarea riscurilor. Laudă-le eforturile celorlalți, ajută-i să învețe din greșeli și recompensează succesul.
6. **Folosește-te de elan ca să rezolvi problemele:** care este cea mai eficientă modalitate de a rezolva problemele? Folosindu-te

de elan. Cum procedează un lider ca să susțină acest elan? Ajutându-și echipa să câștige. Dacă nu gândești în acești termeni, atunci nu ai o mentalitate specifică unui lider de nivel 3. Identifică mici provocări pentru fiecare membru în parte al echipei, astfel încât toți să aibă succese individuale. Apoi caută provocări care pot fi puse în practică pentru a câștiga împreună ca echipă. Cu cât este mai mare numărul de victorii la nivel individual sau colectiv, cu atât poți crește mai mult dificultatea provocărilor. Dar și elanul existent.

7. Hotărăște ce impact are fiecare membru al echipei asupra creării elanului: fiecare echipă are persoane care contribuie la crearea elanului, persoane care profită de el și persoane care distrug elanul. Ca lider de echipă, sarcina ta este să știi cine și ce anume face exact și să conduci echipa astfel încât să maximizezi prima categorie, să îi motivezi pe cei din a doua categorie și să minimizezi a treia categorie. Începe prin a cataloga fiecare membru al echipei:

- Cei care creează elanul (producători care fac ca lucrurile să se întâmple)
- Cei care profită de elanul creat (oamenii care se bazează pe elanul creat)
- Cei care distrug elanul creat (oameni care fac probleme și afectează moralul)

Dedică-ți timp și energie primei categorii și pune acești oameni în poziții strategice în cadrul organizației, astfel încât să aibă cel mai mare impact. Și profită de contribuția lor pentru a-i motiva pe cei din a doua categorie. Între timp, poartă discuții deschise cu cei care îți distrug elanul. Dă-le șansa să își schimbe atitudinea și să devină mai productivi. Cu toate acestea, dacă nu se ridică la înălțimea provocării, scapă de ei și îndepărtează-i din echipă. Dacă e imposibil să faci acest lucru, atunci izolează-i de restul echipei, minimalizând pagubele pe care le pot face.

8. Pune în practică Principiul Pareto: dacă vrei ca productivitatea echipei tale să ajungă la cel mai înalt nivel posibil, atunci

aplică regula 80/20. Mai întâi, concentrează-te asupra eforturilor generale. Rezervă-ți timp să întocmești o listă cu toate responsabilitățile pe care le ai. Pune-le apoi în ordinea importanței în funcție de impactul pe care îl au asupra bunului mers al organizației. Trebuie să te asiguri că timpul și efortul tău sunt dedicate zonelor din topul listei. În al doilea rând, aplică zilnic regula 80/20. În fiecare zi enumeră sarcinile de care trebuie să te ocupi. Dedică-ți apoi 80% din timp sarcinilor din primele 20 de procente. În al treilea rând, concentrează eforturile echipei tot în primele 20 de procente. În mod regulat (zilnic sau săptămânal), trece în revistă prioritățile echipei și asigură-te că 80% dintre eforturile echipei se concentrează pe primele 20% activități din punct de vedere al importanței.

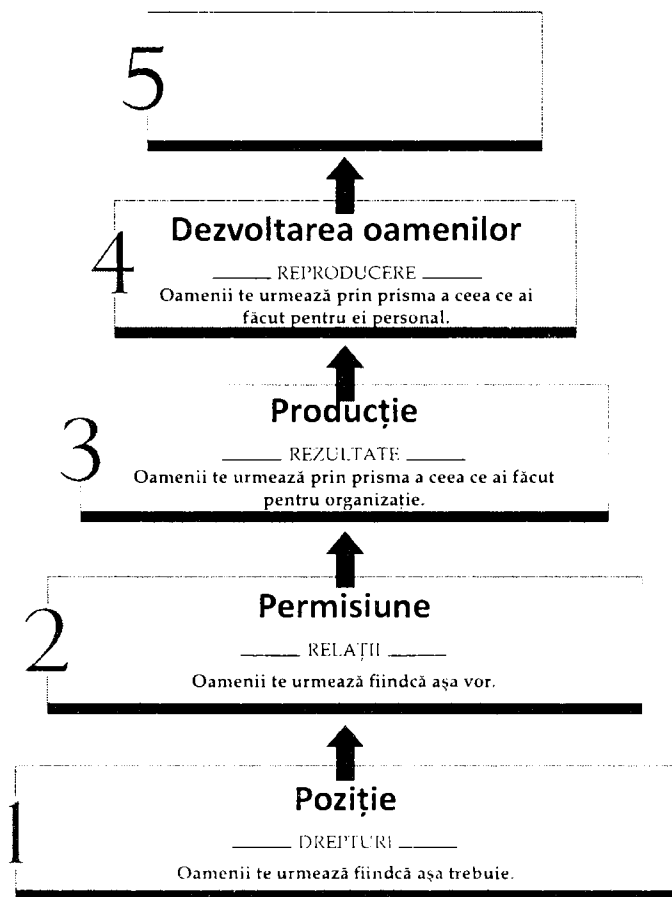
9. Acceptă-ți locul de agent al schimbării: liderii eficienți la nivelul 3 își asumă responsabilitatea pentru luarea deciziilor și inițierea schimbărilor necesare pentru ca echipa să aibă succes. Dacă ești lider, acceptă această responsabilitate. Caută tot timpul modalități prin care să îți perfecționezi echipa. Începe chiar de acum rezervându-ți o oră ca să te gândești la cinci modalități prin care lucrurile să se schimbe în bine. Și dacă ceva mai merge prost, asumă-ți responsabilitatea și pentru asta.

10. Nu neglija nivelul 2: sunt foarte multe lucruri de care trebuie să te ocupi la nivelul 3. Din această cauză, mulți lideri pierd din vedere importanța resurselor umane în leadership. Pe măsură ce lucrezi la nivelul Producției, nu uita să rămâi tot timpul în legătură cu oamenii. Mergi printre ei și petreceți timp împreună. Planifică-ți asemenea momente în agendă, dacă este cazul. Fă tot ceea ce este necesar să nu cumva să pierzi ceea ce ai obținut la nivelul 2.

Nivelul 4.

DEZVOLTAREA OAMENILOR

Faptul că ajuți liderii să se dezvolte îți amplifică influența și impactul



Liderii eficienți înțeleg că tot ceea ce i-a ajutat să ajungă la nivelul actual de leadership nu este suficient pentru a-i ajuta să ajungă la următorul. Ei înțeleg că dacă vor să se perfecționeze ca lideri, trebuie să fie dispuși să continue să se dezvolte și să se schimbe, fiindcă fiecare pas spre nivelul 5 de leadership presupune o schimbare de paradigmă și o modificare a modului în care persoana respectivă conduce.

La nivelul 3, accentul se pune pe productivitatea personală și corporativă. Abilitatea de a crea o echipă, un departament sau o organizație extrem de productivă indică un leadership de nivel ridicat. Dar pentru a ajunge la nivelurile superioare care creează organizații de elită, liderii trebuie să treacă de la statutul de persoane care produc la cel de persoane care dezvoltă. Care este motivul? Acela că oamenii sunt cel mai valoros activ al unei organizații.

Liderii buni de la nivelul 4 își investesc timpul, energia, banii și modul de gândire în dezvoltarea altor lideri. Ei analizează fiecare persoană și încearcă să îi evalueze potențialul de a se dezvolta și a conduce – indiferent de poziția deținută, de funcție, de vârstă sau de experiență. Fiecare persoană este un potențial candidat la dezvoltare. Această practică de a identifica și a dezvolta oamenii reprezintă latura pozitivă a unei organizații, fiindcă să scoți ce e mai bun în oameni este un catalizator prin care poți obține nivelul maxim din partea echipei. Dezvoltarea unei persoane care poate deveni lider și care poate avea succes reprezintă fundamentul pentru a-i dezvolta pe alții pentru succes.

Pentru a ajunge la nivelurile superioare care creează organizații de elită, liderii trebuie să treacă de la statutul de persoane care produc la cel de persoane care dezvoltă.

Să scoți la iveală ce e mai bun în oameni este un catalizator prin care poți obține nivelul maxim din partea echipei.

Peter Drucker observa:

Să iei cele mai bune decizii în legătură cu oamenii este cel mai bun mijloc de a controla organizația ca întreg. Asemenea decizii dezvăluie cât de competent este managementul, care sunt valorile lui și dacă lumea își ia în serios sarcinile. Indiferent cât de tare se străduiesc managerii să își țină deciziile secrete – și unii chiar o fac – deciziile referitoare la oameni nu pot fi ascunse. Ele sunt foarte vizibile. Directorii care nu fac efortul de a lua decizii corecte vizavi de oameni riscă să aibă o performanță slabă, dar și să piardă respectul organizației¹.

Cum se poate transforma în acțiune acest accent pus pe oameni și pe deciziile referitoare la ei? Liderii de la nivelul de leadership al Dezvoltării oamenilor se concentrează nu atât de mult pe rezultatele obținute de alții, ci pe dezvoltarea potențialului lor. Și își dedică doar 20% din eforturi concentrându-se pe productivitatea personală, în timp ce 80% sunt direcționate pe dezvoltarea și pe conducerea celorlalți. Trecerea poate fi dificilă, mai ales pentru cei extrem de productivi, care sunt obișnuiți să își suflece mânecile și să treacă la treabă; este însă o schimbare care poate revoluționa o organizație și care îi poate asigura un viitor strălucit.

Avantajele Dezvoltării oamenilor

Potențialul organizației crește și mai mult

În momentul în care ești capabil să conduci oamenii la nivelul 4, avantajele leadershipului devin și mai puternice, iar potențialul organizației crește semnificativ. Iată care sunt principalele beneficii pozitive ale conducerii la nivelul Dezvoltării oamenilor:

1. Dezvoltarea oamenilor te diferențiază de ceilalți lideri

Cei mai mulți lideri caută modalități prin care își pot dezvolta organizațiile. Unde anume își concentrează de obicei atenția? La nivelul 3. Acolo se străduiesc să fie mai productivi. Accentul se pune însă greșit. Cum poți dezvolta o companie? Dezvoltând oamenii care lucrează acolo. Și dacă vrei să îți extinzi organizația și potențialul ei, concentrează-te pe dezvoltarea liderilor.

Autorul și prietenul meu, Denis Waitley, mi-a împărtășit mai demult un punct de vedere minunat referitor la dezvoltarea personală. Mi-a spus că oamenii trebuie să aibă convingerea că visurile lor au o anumită valoare și că este necesar ca „această convingere să merite efortul, timpul și energia pentru a te dezvolta la nivel personal”. Acest lucru este valabil și când vine vorba despre dezvoltarea altora. Trebuie să credem în valoarea acestor oameni. Trebuie să le valorizăm visurile. Trebuie să credem că merită timpul, efortul, energia și resursele presupuse de această dezvoltare. Din nefericire, mulți lideri nu au această convingere.

Unul dintre liderii pe care îi admir este Jim Blanchard – lider pentru mai mulți ani la Synovus. În 1999, *Fortune* a desemnat

Synovus cel mai bun loc din America de Nord în care să lucrezi. Cred că unul dintre principalele motive pentru care Synovus a avut un succes atât de mare și s-a dovedit a fi un loc atât de bun în care să lucrezi a fost acela al dedicării față de dezvoltarea celorlalți. Acest lucru a început odată cu venirea lui Blanchard, care spunea că îi place să citească cărți și care profita de orice oportunitate de a se duce la traininguri pe probleme de leadership. Blanchard explica:

Am luat acum douăzeci și cinci de ani decizia... de a pune oamenii pe joburi pentru care nu sunt pregătiți, fiindcă faptul că nu am investit în trainingul lor nu este o greșeală pe care să o facem și de acum înainte... Trainingul și pregătirea liderilor, faptul că îi învățăm elementele de bază și încercăm să le insuflăm entuziasm pentru a-i duce la cel mai înalt nivel de leadership reprezintă o abordare corectă și o bună investiție în mediul corporatist. Cu siguranță că acest lucru va da rezultate. Un lucru pe care l-am învățat este că dezvoltarea liderilor reprezintă, probabil, cel mai apreciat beneficiu într-o companie. Atunci când liderii actuali sau cei în curs de devenire își dau seama că investești în dezvoltarea lor, pentru ei este un lucru mult mai important decât banii. După părerea mea, și mai important decât banii este faptul că un supervisor trebuie să fie interesat de persoana lor, încurajându-i pe parcurs – deși probabil că este al doilea lucru ca importanță².

Este o descriere foarte bună a saltului făcut de la nivelul 2 și nivelul 3, acolo unde un lider construiește relații cu oamenii și îi

Caracteristica unei persoane care are potențialul de a se dezvolta este deschiderea de care dă dovadă pe parcursul procesului.

ajută să fie productivi în cariera lor, până la nivelul 4, unde un lider îi ajută să își dezvolte potențialul și să devină lideri pe cont propriu.

Blanchard spune că principala caracteristică a unei persoane care are potențialul de a se dezvolta este deschiderea de care dă dovadă pe parcursul procesului. „Atunci când analizezi oamenii care sunt dispuși să învețe mai mult”,

remarca Blanchard, „poți paria că se află pe drumul cel bun. Și atunci când vorbești cu oameni care nu vor să se mai instruiască, atunci ei au ajuns cumva la capăt de drum. Sunt terminați”.

Dacă vrei tot ceea ce e mai bun pentru organizația ta, trebuie să investești în oameni – fiindcă acesta este locul unde potențialul este maxim. Și într-un mediu de afaceri competitiv, capacitatea de a dezvolta oamenii reprezintă adesea diferența dintre două organizații care concurează pentru succes folosindu-se de resurse similare. Fostul secretar al Muncii, Robert Reich, a subliniat: „Dacă angajatorii nu reușesc să își perfecționeze angajații, atunci ei încearcă să fie competitivi doar pe baza capitalului investit. Oricine poate dispune de acest capital. Dar singura resursă pe care nimeni nu o poate imita este dedicarea, munca în echipă și abilitățile angajaților unei companii”. Dezvoltă-ți oamenii și vei deveni un lider așa cum nu s-a mai întâlnit.

2. Dezvoltarea oamenilor asigură o dezvoltare susținută

Obținerea succesului nu este simplă. Mii de companii noi sunt înființate în fiecare an, doar ca să dea faliment la scurtă vreme. Cei responsabili descoperă și ei că un succes susținut nu este nici el foarte simplu. Multe companii spun că au fost „construite să dureze”, dar nu e așa. Chiar și unii dintre giganții care par invincibili nu au succes la nesfârșit. Ce anume îi oferă unei organizații cele mai mari șanse pentru o dezvoltare de durată? Perfecționarea și trainingul oferite angajaților. Doar dacă îi ajuți pe oameni să își atingă potențialul maxim compania ta și-l va atinge și ea pe al ei.

În primii mei ani în care am ocupat un post de conducere, nu am înțeles acest lucru. Instruirea și perfecționarea celorlalți nu s-au numărat printre prioritățile mele. Odată ce am descoperit însă nivelul de leadership al Producției, mi-am dedicat aici toată energia posibilă. Am lucrat zile întregi și îmi plăcea foarte tare afirmarea pe care ceilalți mi-o dădeau pentru etica muncii și productivitatea mea. Cuvinte precum „Cum poate o companie să ducă la bun sfârșit atât de multe lucruri?” erau ca o muzică pentru urechile mele. Doar după ce am părăsit o organizație muzica a încetat. Mi-am dat seama

că atâta vreme cât implicarea mea personală nu mai exista, nu era susținută. Prin urmare, o mare parte dintre lucrurile pe care le construisem au încetat să mai evolueze și, în unele cazuri, chiar să mai existe după plecarea mea. Picasem testul de leadership!

Acest lucru m-a supărat foarte tare. Autorul și prietenul meu, Ken Blanchard, a spus: „Testul tău de leadership nu este ceea ce se întâmplă atâta vreme cât te afli acolo, ci ceea ce se întâmplă atunci când pleci”. Mă întrebam care este secretul. De ce au continuat unele organizații să aibă succes și după plecarea liderilor lor?

Am început să am o perspectivă de leadership într-un loc mai puțin obișnuit. Într-o seară, m-am dus împreună cu Margaret la un spectacol de circ, iar în mijlocul arenei era un bărbat care a început să învârtă o farfurie în vârful unui băț. (Dacă faci parte din generația mea, se poate să fi văzut deja acest lucru.) După acea primă farfurie, a început să mai învârtă și alta, pe un al doilea băț. Apoi alta și alta, până când a ajuns să învârtă șase farfurii. În următoarele câteva minute, a mărit ritmul cu care învârtea fiecare băț, astfel încât nici unul dintre ele să nu încetinească, iar farfuriile să cadă. Cu cât învârtea mai multe farfurii, cu atât mai repede le mișca, astfel încât să nu cadă.

Deodată, mi-am dat seama: acela eram eu! Făceam totul de unul singur și, atâta vreme cât mă mișcam cu rapiditate, puteam controla tot. Dar în momentul în care mă opream, totul se prăbușea în jurul meu. Dacă nu învățam și pe altcineva să învârtă farfuriile de leadership, limitam potențialul organizației. Ce greșală enormă! În acel moment am început să fac din dezvoltarea celorlalți o prioritate în organizația mea. Acest lucru mi-a revoluționat modul de a conduce și a avut un impact extraordinar asupra organizației pe care o conduceam.

Cred că mulți dintre noi provin dintr-o paradigmă în care liderul este conectat la orice aspect important din cadrul organizației. Autorii James A. Belasco și Ralph C. Stayer au extrapolat acest mod de gândire cu exemplul unei cirezi de bivoli, în care toată lumea aștepta să vadă ce anume gândește șeful turmei și ce anume vrea să facă. În schimb, argumentau ei, organizațiile eficiente trebuie să se

asemene mai puțin cu o cireadă de bivoli și mai mult cu un stol de găște, care zboară în formație de V și împart conducerea. În cartea lor, *Flight of the Buffalo*, spun:

În loc de vechea paradigmă de leadership a turmei de bivoli, am dezvoltat o nouă paradigmă de leadership, a stolului de găște. Întocmită pornind de la experiențe reale de conducere, această paradigmă este construită în jurul următoarelor experiențe de leadership:

- Liderii transferă proprietatea asupra muncii celor care execută munca.
- Liderii creează un mediu pentru proprietate în care fiecare persoană dorește să fie responsabilă.
- Liderii învață dezvoltarea capacităților personale.
- Liderii învață repede și îi încurajează pe ceilalți să învețe repede³.

Atunci când liderii au acest tip de abordare, toată lumea are potențialul de a conduce – cel puțin în anumite zone specifice.

Dacă nu ți-ai făcut până acum o prioritate din dezvoltarea liderilor, te încurajez să o faci începând chiar de acum. Vei avea nevoie de timp și de angajament, dar o poți face. Dacă ai avut succes conducând la nivelurile 1, 2 și 3, atunci ai potențialul de a trece la nivelul 4. Va trebui să treci de la a face la a te dezvolta. Va trebui să crezi în oameni. Și va trebui să delegi și altora sarcini. Dar dacă vrei să schimbi accentul și să îl pui pe muncă, atunci o poți face. Nu uita niciodată că leadershipul este arta de a ajuta oamenii să se schimbe, trecând de la ceea ce cred că sunt la ceea ce ar putea fi.

Stephen Covey observa: „Oamenii și organizațiile nu se dezvoltă foarte mult fără a delega sarcinile și fără muncă în echipă, fiindcă sunt încrezători în capacitatea șefului și reflectă atât punctele tari, cât și pe cele slabe“. Nu permite ca tu însuși să devii pragul limitativ al organizației tale. Dă-i șansa unui viitor mai bun prin dezvoltarea altor lideri.

Nu permite ca tu însuși să devii pragul limitativ al organizației tale. Dă-i șansa unui viitor mai bun prin dezvoltarea altor lideri.

3. Dezvoltarea celorlalți le conferă puterea de a-și îndeplini responsabilitățile de leadership

Foarte mulți lideri devin un fel de prag limitativ pentru echipele și organizațiile lor. Pragul limitativ obișnuit este persoana care nu poate conduce, deși deține o poziție de leadership. Este vorba despre principiul Peter, în care oamenii se ridică la nivelul propriei lor incompetențe. Fiindcă nu le pot conferi putere și nu își pot motiva oamenii, aria lor de responsabilitate are de suferit, iar oamenii lor nu se îndreaptă nicăieri. Mai există însă și un alt tip de persoană care reprezintă un prag pentru cei pe care îi conduce: o persoană competentă, dar care nu vrea să își împartă responsabilitățile.

Dezvoltarea celorlalți este, prin natura ei, o problemă de împărțire a responsabilității prin care lucrurile să fie duse la bun sfârșit. Spun acest lucru fiindcă dezvoltarea oamenilor înseamnă mai mult decât simpla predare a unor cunoștințe. Înseamnă transformare. Invită oamenii în procesul de leadership, fiindcă multe lucruri pot fi învățate prin intermediul experienței. Istoria oferă nenumărate exemple de oameni al căror principal talent este respectul, inspirația, eliberarea și susținerea talentelor altora. John Quincy Adams a spus: „Dacă acțiunile tale îi inspiră pe ceilalți să viseze mai mult, să învețe mai mult, să facă mai mult și să devină mai mult, atunci înseamnă că ești un lider”. Când acorzi cuiva responsabilitate și autoritate, acea persoană nu numai că învață, ci începe și să își îndeplinească responsabilitățile de leadership. Această acțiune transformă oamenii și organizațiile.

Atunci când liderii se concentrează pe dezvoltarea celorlalți și le acordă puterea de a conduce, toată lumea are de câștigat. Primul beneficiu îl vor avea oamenii care sunt conduși. În momentul în care sunt pregătiți noi lideri, aceștia devin mai buni la ceea ce fac și îi ajută pe toți cei cu care lucrează să facă același lucru. În momentul în care acești lideri noi încep să construiască relații cu oamenii la nivelul 2, îi tratează mai bine și mediul de lucru se îmbunătățește. Atunci când stăpânesc nivelul 3, devin mult mai productivi.

Cel de-al doilea beneficiu apare la nivelul organizației. În momentul în care apar noi lideri, acțiunile organizației se îmbunătățesc. Fiecare lider perfecționat aduce și mai multă putere în interiorul organizației. Iar extinderea leadershipului unei organizații oferă și abilitatea de a-și extinde teritoriul și de a avea noi inițiative.

Beneficiul final apare în cazul liderilor care îi perfecționează pe ceilalți, fiindcă noii lideri le vor prelua din sarcini. Toți liderii resimt povara responsabilității de a conduce. Ei înțeleg că de la lideri se așteaptă să producă ceva, indiferent ce. Ei resimt responsabilitatea față de organizație și față de liderii lor, vizavi de îndeplinirea viziunii. Dacă este vorba despre acționari, se simt responsabili față de ei în ceea ce privește profitul obținut. Se simt responsabili față de cei pe care îi conduc. Vor să îi ajute să aibă succes. Și știu că cei mai importanți sunt oamenii.

Unul dintre principiile pe care le-am învățat este că totul urcă și coboară odată cu leadershipul. Cei mai mulți aplică corect acest principiu în cazul productivității. Dar, de asemenea, și în cel al responsabilității. În perioada în care dețineam trei companii, resimțeam zilnic povara responsabilității de leadership. Eram responsabil pentru direcția în care se îndrepta compania, pentru valorile pe care le transmiteam și pentru profitul obținut. Fiecare lider care are o mulțime de responsabilități într-o organizație resimte această povară. (Oricine spune că nu s-a confruntat cu așa ceva trebuie să își analizeze motivele, fiindcă se poate să nu își ia prea în serios responsabilitățile.)

Pe măsură ce începi să îți dezvolti oamenii și începi să le dai sarcini de conducere, este important să le precizezi clar ce așteptări ai de la ei. Spune-le că tu ești responsabil față de ei, dar nu pentru ei. Vreau să spun, de fapt, că trebuie să le asiguri training, să le oferi echipamentele necesare, oportunități și să creezi un mediu propice dezvoltării. Însă ei înșiși trebuie să își asume responsabilitatea pentru propria dezvoltare, prin intermediul alegerilor, al atitudinii și al angajamentului. Dacă nu o fac, vei plăti prețul eșecului odată cu ei – este însă un risc care merită asumat, fiindcă avantajele sunt imense. Și, dacă funcționează și oamenii profită de oportunitatea de a se dezvolta și de a se perfecționa, atunci este fantastic.

Melinda Gates, o femeie dedicată acțiunilor filantropice, a înțeles această dinamică de la o vârstă extrem de fragedă. În discursul ținut la Academia Ursuline în 1982, a spus: „Dacă ai succes, atunci acest lucru se întâmplă fiindcă undeva, la un moment dat, cineva ți-a dat o viață sau o idee care te-a îndreptat în direcția corectă”. Este valabil pentru fiecare dintre noi. Nici un lider nu apare peste noapte. Toată lumea a fost impulsionată la început de altcineva. Este un dar. Iar ceea ce putem face noi la rândul nostru este să ne asumăm responsabilitatea și să facem tot ceea ce ne stă în puteri pentru a-i conduce pe ceilalți cu eficiență și integritate.

Farzin Madjidi, profesor de leadership la Universitatea Pepperdine, a spus: „Avem nevoie de lideri care să le confere putere oamenilor și care să creeze alți lideri. Pentru un manager nu mai

„Dacă ai succes, atunci acest lucru se întâmplă fiindcă undeva, la un moment dat, cineva ți-a dat o viață sau o idee care te-a îndreptat în direcția corectă”.

– *Melinda Gates*

este suficient doar să se asigure că toate lumea are ceva de făcut și produce. În prezent, toți angajații trebuie să te accepte și să își asume responsabilitatea pentru ceea ce fac. Cu alte cuvinte, este important ca angajații să ia deciziile care îi afectează în mod

direct. Așa sunt luate întotdeauna cele mai bune decizii. Este esența puterii conferite”. El descrie, de fapt, nivelul 4 de leadership – cel la care oamenii te ajută să te eliberezi de sarcini. În niște organizații solide, conduse de lideri de nivel 4, recompensele provin din urma faptului că le acorzi altora putere, nu că îi calci în picioare.

Dacă vrei să îmbunătățești o organizație, atunci perfecționează-i liderii. Dacă vrei să dezvolti o organizație, atunci dezvoltă-i liderii. Atunci când mărești numărul de lideri pe care îi ai și îi perfecționezi, potențialul organizației respective crește foarte mult.

4. Dezvoltarea celorlalți îl ajută pe un lider să conducă dintr-o perspectivă mai amplă

Mulți lideri nu vor să își împartă responsabilitatea cu ceilalți fiindcă nu vor să își piardă o parte din putere. Atunci când împarți

însă conducerea cu ceilalți, nu ai nimic de pierdut. Dimpotrivă, primești ceva de care poți beneficia doar dacă îi ajuți pe ceilalți să se dezvolte: timp. Pe măsură ce îi dezvolți pe ceilalți și le acorzi puterea de a conduce, teritoriile lor se extind – și la fel se întâmplă și cu al tău. Te eliberezi astfel încât să te poți ocupa de lucruri mai importante – gândire, viziune și strategie.

Liderii au nevoie întotdeauna de timp alocat gândirii de calitate. Cu toate acestea, fiindcă cei mai mulți lideri sunt înclinați să acționeze, de cele mai multe ori nu dispun de acest timp. Pe măsură ce dezvolți alți lideri și le acorzi puterea de a conduce, ei preiau o parte din activitățile de care trebuia să te ocupi tu, iar tu poți folosi acest timp pentru a ajunge alături de propria echipă la un nivel superior. Toată lumea are de câștigat.

Adesea este foarte dificil să înmânezi altora responsabilitatea pentru anumite sarcini, în special dacă ești de părere că nu vor face o treabă la fel de bună ca tine.

Dacă vrei să fii un lider eficient, trebuie să treci de la perfecționism la pragmatism.

Asta însă nu este o scuză. Nu poți deveni un lider eficient la nivelul 4 decât dacă ești dispus să renunți la o parte dintre responsabilități. Ce zici de regula de aur, aceea a transferării responsabilității de a conduce? Eu personal folosesc regula celor 80 de procente. Dacă cineva din echipa mea se poate ocupa de una dintre sarcinile mele în procent de 80% la fel de bine ca mine (sau chiar mai mult), atunci îi dau această responsabilitate. Dacă vrei să fii un lider eficient, trebuie să treci de la perfecționism la pragmatism.

5. Dezvoltarea celorlalți oferă o mare împlinire personală

În cartea sa *Man, The Manipulator*, Everett Shostrom citează un profesor care a învățat secretul prin care poți ajunge la oameni astfel încât să le schimbi viețile:

Am avut un mare sentiment de ușurare atunci când am început să înțeleg că un tânăr are nevoie de mai mult decât simple subiecte sau materii. Știu matematică foarte bine – și o predau foarte bine. Înainte credeam că acest lucru este

suficient. Acum îi învăț însă pe copii, nu predau pur și simplu matematică. Accept faptul că pot avea succes doar cu o parte dintre ei. Atunci când nu trebuie să știu eu personal toate răspunsurile, se pare că am mai multe răspunsuri decât atunci când încerc să par expert. Copilul care m-a făcut realmente să înțeleg acest lucru a fost Eddie. L-am întrebat într-o zi de ce crede că a avut rezultate mai bune decât în urmă cu un an. Și m-a făcut să înțeleg un lucru minunat. „Fiindcă mă plac mai mult acum, când sunt alături de tine”, mi-a spus el⁴.

Cea mai mare satisfacție în viață vine din faptul că le oferi altora ceva. Resimțim cea mai mare împlinire atunci când uităm de noi înșine și ne concentrăm asupra altora. Și ceea ce este cu adevărat minunat este că atunci când adăugăm recompensele provenite din urma faptului că îi ajutăm pe alții la nivelul 4 la relațiile solide pe care le-am construit la nivelul 2, apropierea și căldura care rezultă de aici ne îmbogățesc viețile. De cele mai multe ori, suntem foarte apropiați de oamenii pe care îi ajutăm să se dezvolte.

Prietenii mei cei mai buni sunt oameni care au scos la iveală ce e mai bun în mine – și oameni pe care am încercat să îi ajut să își atingă potențialul maxim. Călătoria noastră de perfecționare și dezvoltare a fost presărată cu lacrimi și zâmbete, cu victorii și eșecuri, cu speranțe și durere, cu întrebări și răspunsuri. Prețuiesc foarte mult mulțumirile pe care le-am primit de la oameni care mi-au acordat credit pentru propria lor dezvoltare personală și pentru propriul lor succes.

Howard Schultz, fondatorul Starbucks, a spus: „Victoria este mult mai plină de semnificații atunci când vine nu din partea unei singure persoane, ci din realizările comune ale tuturor. Euforia este una de durată doar atunci când toți participanții conduc cu inima, câștigând nu doar pentru ei înșiși, ci și unul pentru celălalt.” Descrie perfect modul în care mă simt alături de persoanele cele mai apropiate: familia și cercul apropiat de prieteni. De curând am luat cina cu o parte dintre ei – la dezvoltarea cărora contribuiseam într-un fel sau altul. Am râs, ne-am uitat pe fotografii, am povestit și am făcut schimb de idei. Seara a trecut foarte, foarte repede.

Mark și Stephanie Cole erau și ei de față. Am asistat la ceremonie în ziua în care s-au căsătorit. Acum, după câțiva ani, Mark devenise prietenul și confidentul meu. De foarte multe ori i-am încredințat câte un proiect care avea nevoie de atenția unui lider bun. Stephanie a fost de acord ca el să călătorească cu mine ori de câte ori aveam nevoie de el. Un adevărat cadou! Ce m-aș fi făcut fără ei?

David și Lori Hoyt erau și ei acolo.

David se ocupă de toate angajamentele mele legate de locurile în care sunt invitat să țin discursuri, dând dovadă de profesionalism și reprezentându-mă foarte bine în fața celorlalți. Lori își exprimă dragostea și sprijinul ei față de mine de fiecare dată când mă întâlnesc cu ea.

„Victoria este mult mai plină de semnificații atunci când vine nu din partea unei singure persoane, ci din realizările comune ale tuturor. Euforia este una de durată doar atunci când toți participanții conduc cu inima, câștigând nu doar pentru ei înșiși, ci și unul pentru celălalt.”

– Howard Schultz

Au mai venit și Charlie și Stephanie

Wetzel. Charlie m-a ajutat să scriu timp de peste șaptesprezece ani. Cu peste 20 de milioane de cărți vândute, recunosc că a devenit persoana cu cea mai mare influență asupra celorlalți din cercul meu de apropiați. Stephanie se ocupă de partea de media socială. Îmi administrează blogul, dar și conturile de Twitter și Facebook. O parte din lumea editorială o creditează ca fiind responsabilă pentru o mare parte din succesul recent al cărților mele.

Și, nu în ultimul rând, de față mai erau și Patrick și Linda Eggers. Patrick a fost membru în consiliul director al companiei mele. Mi-a fost prieten apropiat timp de peste treizeci de ani. Este suficient de solid ca să-mi fie bodyguard și suficient de inteligent ca să-și fi ales profesia de om de știință. Linda a fost asistenta mea timp de cincisprezece ani. Mi-a fost o prietenă foarte bună, mie și soției mele, Margaret. Linda știe ce gândesc înainte ca eu să o fac și se ocupă de o mulțime de detalii.

În timp ce priveam așa în jurul mesei, mă gândeam la trei lucruri: în primul rând, acești oameni pe care i-am ajutat să se dezvolte m-au perfecționat realmente la rândul lor. Într-o primă fază i-am ajutat mai mult decât au făcut-o ei pentru mine. În prezent însă, mă ajută

mai mult decât îi ajut eu pe ei. Ai foarte mari recompense dacă îi ajuți pe ceilalți.

În al doilea rând, aceștia sunt prietenii adevărați. Momentele noastre cele mai bune sunt atunci când ne întâlnim. În 2010, am fost cu toții într-o excursie în Israel și am avut o revelație. Călătoria vieții nu trebuie făcută de unul singur. Sunt recunoscător pentru faptul că am ocazia să călătoresc atât de des alături de ei.

În al treilea rând, cea mai mare împlinire a mea nu a venit în urma cărților pe care le-am scris, a companiilor pe care le-am înființat sau a recunoașterii pe care am primit-o. Cea mai mare satisfacție am avut-o de la oamenii pe care îi iubesc și în special din partea acelorora pe care i-am ajutat să se dezvolte.

„Scopul în viață nu este să câștigi. Scopul în viață este să te dezvolți și să împarți. Atunci când privești în urmă la tot ceea ce ai făcut în viață, vei avea o satisfacție mult mai mare din plăcerea pe care ai adus-o în viața celorlalți decât din momentele în care i-ai depășit și i-ai învins”.

– Harold Kushner

Rabinul Harold Kushner spunea: „Scopul în viață nu este să câștigi. Scopul în viață este să te dezvolți și să împarți. Atunci când privești în urmă la tot ceea ce ai făcut în viață, vei avea o satisfacție mult mai mare din plăcerea pe care ai adus-o în viața celorlalți decât din momentele în care i-ai depășit și i-ai învins”. Sunt niște vorbe extrem de înțelepte. Să îi ajuți pe alții să se perfecționeze și să se dezvolte îți aduce o mare bucurie, satisfacție și energie, ca lider. Dacă poți atinge nivelul 4 de leadership, vei crea un sentiment de comuniune, unde victoriile sunt celebrate, recunoștința este evidentă, iar loialitatea este împărtășită. Nivelul 4 este cel mai frumos dintre toate nivelurile pe care un lider le poate atinge.

Dezavantajele Dezvoltării oamenilor

*Ca lider de nivel 4 ai nevoie de mai multă maturitate
și de abilități mai mari*

Există un motiv pentru care atât de mulți lideri nu îi ajută pe ceilalți să se dezvolte. Nu este deloc ușor! Și nu există nici o garanție că acest lucru va funcționa. Fiecare lider cunoaște câteva povești de groază legate de situații în care au investit în ceilalți și până la urmă nimic nu a ieșit așa cum trebuie. Investești în alții și nu se întâmplă nimic. Unii iau fără să dea nimic în schimb. Alții fac un efort, dar nu reușesc să îți îndeplinească așteptările. Iar alteleori dai cuiva tot ce ai mai bun în tine, acea persoană se dovedește a fi un star absolut, dar apoi pleacă și face parte din altă organizație. Ce poate fi mai rău de atât? Ei bine, cum ar fi să nu le oferi training și să îi faci să rămână? Dacă te gândești puțin la acest lucru, ai o singură opțiune ca lider dacă vrei să îți conduci oamenii către atingerea potențialului lor deplin - mai exact, trebuie să investești în oamenii tăi.

Dezvoltarea oamenilor presupune un nivel ridicat de maturitate, dar și multe abilități. Acest lucru le poate crea probleme anumitor lideri, împiedicându-i pe mulți să ducă procesul la bun sfârșit. Iată câteva cauze ale eșecurilor de la nivelul 4:

1. Faptul că sunt interesați doar de propria persoană îi face pe unii lideri să treacă cu vederea dezvoltarea oamenilor

Maturitatea este abilitatea de a gândi dincolo de propria persoană, de a vedea lucrurile și din punctul de vedere al celorlalți și să pui

nevoile lor mai presus de ale tale. Egoismul îi împiedică pe oameni să dea dovadă de maturitate maximă.

Prietenul meu Gerald Brooks a spus: „Atunci când devii un lider, renunți la dreptul de a te mai gândi la tine”. Să devii un lider de nivel 4 presupune să îți dai seama de faptul că acum ai autoritatea de a-i servi pe ceilalți într-un mod special și că trebuie să îți exersezi această abilitate. Nu poți face acest lucru dacă ai o atitudine orientată către propria persoană.

**„Atunci când devii un lider,
renunți la dreptul de a te mai
gândi la tine”.
– Gerald Brooks**

Dacă vrei să devii un lider de nivel 4, trebuie să îți dedici 80% din atenție pentru ceilalți și să îi ajuți să se dezvolte, să învețe și să aibă rezultate. Dacă pui accentul întotdeauna pe tine și pe ceea ce vrei tu, atunci oamenii se vor transforma în niște obstacole în calea îndeplinirii propriilor scopuri. Nevoile lor par să interfereze cu scopurile tale. Și îți vei petrece cea mai mare parte din timp dezamăgit fiind de ceilalți, fiindcă ei nu fac parte din agenda ta egoistă și te lasă baltă mereu.

Expertul în leadership și autorul Max Depree spune: „Liderul este acel servitor care îndepărtează obstacolele ce îi împiedică pe oameni să își facă treaba”. Ce descriere extraordinară! Acest mod de gândire specific nivelului 4 presupune maturitate. Înseamnă să vii la serviciu în fiecare zi punând pe primul loc oamenii în gândurile și acțiunile tale. Înseamnă să te întrebi: „Cui pot conferi valoare astăzi?” sau „Ce pot face pentru ceilalți?”. Acesta nu este modul de gândire al unui lider imatur. Este modul de gândire al cuiva care îi dezvoltă pe ceilalți.

**„Liderul este servitorul care
îndepărtează obstacolele ce îi
împiedică pe oameni să își
facă treaba”.
– Max Depree**

Așadar, dacă vrei să treci la nivelul 4 de leadership, renunță la egoism, exteriorizează-te și adoptă o atitudine recomandată de oratorul și specialistul în vânzări Zig Ziglar, care a spus: „Dacă îi vei ajuta pe alții să obțină ceea ce vor, te vor ajuta și ei pe tine să obții ceea ce vrei”.

2. Nesiguranța îi face pe lideri să se simtă amenințați atunci când îi ajută pe ceilalți să se perfecționeze

Prietenul meu Wayne Schmidt, vicepreședinte al Wesley Seminary, de la Indiana Wesleyan University, mi-a spus mai demult: „Nici un fel de competență personală nu poate compensa nesiguranța personală”. Și are perfectă dreptate. Liderii nesiguri se sabotează tot timpul singuri, atât pe ei, cât și pe ceilalți. Și fiindcă își fac griji în legătură cu poziția pe care o dețin, le este foarte greu să investească în oameni. Care este motivul? Fiindcă se tem că altcineva le va lua locul. Din această cauză, liderii care nu își înlătură și nu își depășesc propriile nesiguranțe arareori ajung lideri de nivelul 4.

Dacă bănuiești că nesiguranța te împiedică să treci mai departe la nivelul de leadership al dezvoltării celorlalți, atunci pregătește-te să insiști într-una dintre următoarele zone:

„Nici un fel de competență personală nu poate compensa nesiguranța personală”.

– Wayne Schmidt

Egoul

Liderii care sunt sinceri cu ei înșiși știu că nu dețin toate răspunsurile. Își dau seama de faptul că succesul vine întotdeauna din contribuția colectivă a tuturor membrilor echipei. Succesul apare doar atunci când oamenii lucrează cot la cot, fiecare persoană ocupându-se de partea ei de sarcini. Și, din această cauză, nu încearcă să răspundă singuri la fiecare întrebare și problemă apărute. Nu încearcă să ia singuri fiecare decizie. Văd că victoria este un efort care presupune cooperare. Iar scopul lor nu este să îi facă pe ceilalți să aibă o părere mai bună despre ei. Ci să îi facă pe oameni să aibă o părere mai bună despre propria lor persoană.

Cum poți spune dacă egoul tău stă în calea capacității de a trece la nivelul 4? Ia în considerare ceea ce se întâmplă atunci când te întâlnești cu echipa ta.

- Membrii echipei tale îți vorbesc deschis despre gândurile și ideile lor?

- Cele mai bune idei sunt arareori ale tale?
- Dacă ai adesea idei, discuția se mută rapid de la ideea ta la cea mai bună idee – tu ce părere ai în legătură cu asta?

Dar ce spui despre modul în care se descurcă echipa ta?

- Atunci când echipa ta are succes, ceilalți membri ai echipei își asumă majoritatea meritelor?
- Există un sentiment de mândrie vizavi de cele îndeplinite?
- Atunci când lucrurile merg rău, tu personal îți asumi cea mai mare parte din vină?

Dacă poți răspunde sincer cu „da” la toate aceste întrebări, atunci se poate ca egoul să nu fie o problemă. Dacă ai răspuns cu „nu” la cele mai multe dintre ele, atunci fii atent. Va trebui, probabil, să îți rezolvi problemele ce țin de ego. Într-un mediu de lucru pozitiv condus de lideri care se simt siguri pe ei, membrii echipei își pot asuma creditul. Liderii de nivel 4 se bucură sincer de succesul celorlalți. Atunci când alții strălucesc, așa se întâmplă și cu ei.

Controlul

Autorul Tom Peters observa: „Nu există nimic mai inutil pe lume decât o persoană care spune la sfârșitul zilei: «Ei bine, am reușit să termin ziua fără să o dau în bară». De ce ar vrea cineva să aibă un asemenea scop? Fiindcă se teme să facă greșeli. Foarte mulți angajați care nu sunt siguri pe ei încearcă să evite să facă greșeli făcând cât mai puțină treabă posibil sau încercând să rămână în umbră. Liderii care nu sunt siguri pe ei se confruntă adesea cu această problemă dificilă. Ei se bazează pe control. Se gândesc că dacă își țin din scurt oamenii, îi pot împiedica să facă greșeli.

Din nefericire, liderii care vor să controleze tot nu înțeleg că progresul vine din asumarea riscurilor și din greșelile făcute. Poate că ar fi mai bine să urmeze sfatul lui Chuck Braun, de la Idea Connections Systems, care a dezvoltat conceptul „Citării greșelilor”. Atunci când le oferă celorlalți training, le spune participanților că se

așteaptă să facă treizeci de greșeli în fiecare sesiune. Braun spune că aproape că poate auzi în sală un suspin de ușurare, oamenii începând să se relaxeze și să se implice în discuții.

Liderii buni se aruncă cu capul înainte, cad la pământ și fac greșeli. Și se așteaptă ca același lucru să-l facă și propriii oameni. Autorii James M. Kouzes și Barry Z. Posner a formulat acest lucru în felul următor: „Liderii sunt pionieri – oameni care sunt dispuși să intre în necunoscut. Există persoane care sunt dispuse să își asume riscuri, să inoveze și să experimenteze, astfel încât să găsească noi modalități, mai bune, de a rezolva lucrurile”. Pentru a avea succes ca lider la nivelul 4, trebuie să te inspire din această atitudine și să renunți la a-i controla pe ceilalți.

De vreme ce nu poți preveni greșelile, de ce să nu adopți o atitudine prin care tu și echipa ta să învățați de pe urma lor? Este singura modalitate prin care cineva poate profita cu adevărat de pe urma erorilor. Așa că nu încerca să îți închizi oamenii într-o cutie. Învață-i să profite cât pot de mult de pe urma eșecurilor. Așa cum spunea Jack Welch, fost CEO la General Electric: „Rolul unui lider nu este să îi controleze pe ceilalți și să fie mereu la curent cu tot, ci mai degrabă să ghideze, să confere energie și să-i facă pe ceilalți să fie încântați”. Exact asta fac liderii de nivel 4.

„Rolul unui lider nu este să îi controleze pe ceilalți și să fie mereu la curent cu tot, ci mai degrabă să ghideze, să confere energie și să-i facă pe ceilalți să fie încântați”.

– Jack Welch

Încrederea

Diverși lideri văd încrederea din perspective diferite. Liderii siguri pe ei o consideră un soi de lipici care face ca relațiile să se mențină strânse și afacerile să funcționeze. Stephen M.R. Covey, autorul lucrării *The Speed of Trust*, spune că încrederea duce la o viteză mai mare, deoarece alimentează colaborarea, loialitatea și, nu în ultimul rând, rezultatele. Compară acest punct de vedere cu cel al lui Al Neuharth, fost CEO al trustului de presă american Gannett și autorul lucrării *Confessions of an S.O.B.* Iată ce a scris acesta: „Acum, că am ajuns în vârf, știu că toți ceilalți vor să mă dea jos... Cred în

aplicarea regulii de aur a S.O.B.: «Așteaptă-te ca toți ceilalți să îți facă ceea ce le-ai făcut tu lor». Nu știu cum stau lucrurile în cazul tău, dar eu, unul, nu vreau să am acest gen de atitudine.

Liderii nesiguri nu au încredere în ceilalți și nici nu beneficiază de încrederea altora. Prin urmare, nu investesc în oameni. Și nici nu devin lideri de nivel 4. Ca lider, nu trebuie să consideri niciodată că încrederea este garantată de la sine. Doar atunci când o pierzi îi înțelegi cu adevărat valoarea. Fiica mea, Elisabeth, a aflat acest lucru la liceu, în perioada în care era majoretă. Fiindcă era slăbuță, era cea pe care ceilalți o ridicau pe umeri, ceea ce însemna fie că stătea în vârful piramidei, fie era aruncată în aer. Se lăsa moale și se abandona. Cum putea oare să-și asume asemenea riscuri? Prin intermediul încrederii. Exersase alături de colegi cu orele, fiind aruncată și prinsă de sute de ori. Apoi, în timpul ultimului an, unul dintre colegi nu a fost atent, iar ea a picat. După aceea s-a schimbat, nu a mai fost la fel. Din acel moment, avea câteva momente de ezitare de fiecare dată când era aruncată.

Dacă vrei să devii un lider de nivel 4, trebuie să le oferi celorlalți încrederea ta și să le câștigi în schimb încrederea, fiindcă altfel nu poți avea succes.

3. Vederile înguste îi pot împiedica pe lideri să vadă de ce este absolut necesar să îi ajute pe ceilalți să se perfecționeze

De câte ori nu ți s-a întâmplat să intenționezi să dai cuiva ceva de făcut, după care să te gândești imediat: „E mai simplu să fac eu”? Pun pariu că foarte des. De ce? Fiindcă e mai ușor. Este întotdeauna mai rapid și mai ușor să faci de unul singur ceea ce trebuie să faci decât să îi perfecționezi pe alții și să-i înveți cum să facă. Este însă o gândire pe termen scurt. Ca să ajungi să îi dezvolti pe ceilalți, trebuie să fii dispus să adopți o gândire pe termen lung. Dacă plătești acest preț, recompensele sunt foarte mari. La nivelul 4, întrebarea pe care trebuie să ți-o pui nu este „Ce poți face?”, ci „Pe cine pot perfecționa?”. Pentru a investi în oameni, este nevoie de mult timp și energie.

Vederile înguste, inclusiv egoismul și nesiguranța, reprezintă un alt semn de imaturitate al unui lider. Dezvoltarea oamenilor presupune o gândire care să ia în calcul imaginea de ansamblu. Este nevoie de răbdare. Durează întotdeauna mai mult

Ca să ajungi să îi dezvolti pe ceilalți, trebuie să fii dispus să adopți o gândire pe termen lung.

decât ți-ai imaginat să ajuți o altă persoană să devină un lider competent – fiind mai dificil decât te-ai așteptat. Trebuie însă să treci prin asta, fiindcă altfel îți limitezi propriul potențial – al tău, al organizației și al oamenilor din ea.

4. Lipsa angajamentului îi poate împiedica pe lideri să se ocupe de dezvoltarea celorlalți – un demers destul de dificil

Aproape oricine îi poate conduce pe ceilalți invocând poziția pe care o dețin. În foarte multe cazuri, ceilalți sunt conduși din punct de vedere relațional. Mult mai puțini pot fi însă productivi astfel încât să își îndeplinească scopurile. Și mai puțini sunt însă capabili și dispuși să îi dezvolte pe alții să devină la rândul lor lideri. De aceea cei mai mulți lideri conduc toată viața simpli subalterni. Orice persoană care poate relaționa bine cu oamenii, să fie productivă și să comunice o viziune este capabilă să atragă un subaltern. Cu toate acestea, atragerea, dezvoltarea și conducerea altor lideri este un proces mult mai dificil. Și cei mai mulți lideri nu sunt dispuși să facă acest efort destul de mare și nici sacrificiile aferente pentru a trece prin acest proces.

În organizațiile pe care le-am condus, dezvoltarea oamenilor a fost întotdeauna o prioritate de nivel înalt. Le spuneam adesea liderilor care lucrau pentru mine: „Jobul tău este să ieși din limitele impuse de jobul pe care îl ai”. Voiam să spun, de fapt, că vreau ca liderii să se gândească cum să-și facă treaba la cel mai înalt nivel de excelență, cum să recruteze o echipă, cum să o perfecționeze, cum să modeleze lideri, cum să găsească un potențial înlocuitor, cum să instruiască și să perfecționeze o persoană și cum să îi acorde puterea de a conduce în locul lor. Atunci când oamenii fac acest lucru, ies

din tiparele impuse de fișa postului și sunt pregătiți să treacă la următoarele sarcini.

Există așteptări foarte mari din partea liderilor. În unele organizații, liderii nu-și pot îndeplini nici măcar sarcinile lor, darămite să îi mai perfecționeze și pe alții... Însă exact asta trebuie făcut la nivelul 4. Din punctul meu de vedere, dezvoltarea oamenilor este ținta pe care trebuie să o aibă fiecare lider pe care îl angajez. Și dacă nu sunt dispuși sau capabili să își depășească sarcinile din fișa postului, le iau aceste sarcini și le atribui cuiva care se poate ocupa de ele. Așa că scopul liderilor mei este să nu se rezume niciodată la jobul lor. Întrebarea pe care le-o pun este următoarea: „Ai avut de pierdut fiindcă i-ai perfecționat pe alții sau ai avut de pierdut fiindcă nu i-ai perfecționat pe alții?”. Întotdeauna este vorba despre alegerea făcută de liderul respectiv.

EQUIP, organizația mea non-profit, funcționează pentru a-i ajuta pe liderii din întreaga lume să dezvolte oameni pe care să îi conducă la nivelul 4. La fiecare șase luni, EQUIP trimite doi traineri într-un anumit loc, pentru a instrui alți lideri. Timp de două zile, discută cu liderii de acolo, folosind materiale de leadership, într-un cadru tipic conferințelor, astfel încât să îi pregătească pe aceștia pentru a deveni lideri. La sfârșitul conferinței, acești lideri primesc materiale de training scrise în limba pe care o vorbesc, pe care le pot folosi la rândul lor ca să instruiască potențiali lideri din sfera lor de influență. De asemenea, primesc și cărți suplimentare care să îi ajute să se dezvolte în continuare în cele șase luni dintre sesiunile organizate de trainerii parteneri ai EQUIP. Atâta vreme cât acești lideri locali sunt hotărâți să-și instruiască propriii oameni și să devină ei înșiși lideri de nivel 4, sunt bine-veniți să se implice în procesul de training organizat de EQUIP. În acest fel, organizația noastră a reușit să instruiască în ultimul deceniu milioane de lideri din toată lumea.

În foarte multe țări unde funcționează EQUIP, acest concept pare într-o primă fază ciudat. Mulți lideri, în special cei din țările dezvoltate, se bazează foarte mult pe poziția pe care o dețin. Scopul lor este să obțină o poziție puternică, să își atragă cât mai mulți adepți și să facă tot ceea ce este posibil pentru a-și păstra această putere.

Faptul că renunță să-i perfecționeze pe ceilalți și să îi învețe să conducă este foarte contraproductiv. Însă foarte mulți sunt atrași ulterior de programul nostru. Și atunci văd impactul incredibil pe care îl poate avea dezvoltarea oamenilor – care transformă organizațiile și chiar și culturile. Este nevoie însă de un nivel ridicat de siguranță și de foarte multe abilități pentru a face acest lucru. Dar și de un nivel foarte mare de angajament.

Comportamentul indicat la nivelul 4

Cum să-i ajuți pe ceilalți să se dezvolte

Doar liderii îi pot ajuta pe ceilalți să devină la rândul lor lideri. O persoană bine intenționată, fără nici un fel de cunoștințe și experiență de conducere, nu poate învăța altă persoană cum să conducă. Teoreticienii care studiază leadershipul fără să îl fi practicat nu pot instrui pe cineva să conducă, așa cum cel care citește o carte de bucate fără să aibă nicio experiență în bucătărie nu va putea învăța pe cineva să gătească. Nimeni nu poate înțelege cum să conducă până când nu a făcut așa ceva. Sau, altfel spus:

Este nevoie de un lider ca să RECUNOȘTI un lider (recrutare și poziționare)

Este nevoie de un lider ca să SCOTI LA IVEALĂ un lider (modelare și înzestrare)

Este nevoie de un lider ca să DEZVOLȚI un lider (dezvoltare, conferirea puterii și cuantificare)

În lumina acestui adevăr, scopul meu personal în această secțiune referitoare la dezvoltarea celorlalți este să îți prezint o cale clară, pe care să o urmezi dacă intenționezi să îi perfecționezi pe alții până în etapa în care să ajungă să conducă. Presupun că în prezent conduci deja, într-o formă sau alta, pe cineva. Dacă da (sau dacă ai făcut acest lucru în trecut), atunci următorii șapte pași sunt foarte utili. Dacă nu, va trebui să câștigi experiență conducând la nivelurile 1, 2 și 3, înainte să poți implementa cele mai recomandate abordări la nivelul 4.

Doar liderii pot dezvolta alte persoane care să devină lideri.

Dacă vrei să ai rezultate optime la nivelul 4 și să îi înveți și pe alții să conducă, atunci urmează aceste sugestii:

1. Recrutarea – găsește cei mai buni oameni cu puțință

Recrutarea este prima și cea mai importantă sarcină în dezvoltarea oamenilor și în crearea unor organizații de succes. Antrenorul de fotbal Bobby Bowden spunea: „Dacă îți găsești cei mai buni jucători și îi antrenezi bine, atunci vei câștiga”. În sporturile universitare, cei mai de succes antrenori sunt cei care se pricep cel mai bine la recrutare. Nu poți dezvolta oamenii fără potențial – indiferent cât de mult te străduiești. Așa că cei pe care îi alegi trebuie să posede o abilitate înnăscută în zona în care se va dezvolta, să își exprime dorința de a se perfecționa și să se potrivească cu restul organizației.

**„Dacă îți găsești cei mai buni jucători și îi antrenezi bine, atunci vei câștiga”.
– Bobby Bowden**

Cheia succesului atunci când vine vorba despre recrutare este să știi foarte clar ce anume cauți. Acum câțiva ani, Charlie Grimm era managerul echipei Chicago Cubs, din Liga I de baseball. Purtătorul de cuvânt Linda Ellerbee ne povestește cum, într-un anumit sezon, echipei îi era foarte greu să câștige, fiindcă nu avea nici un jucător bun care să lovească mingea. Se spune că Grimm a primit la un moment dat un telefon de la un impresar entuziasmat, care i-a spus: „Charlie, am descoperit cel mai bun aruncător. A eliminat toți jucătorii care au venit să lovească mingea. Douăzeci și șapte la rând. Până când doi au fost eliminați în al noulea set, nimeni nu a obținut un fault cu el. Aruncătorul e chiar aici, lângă mine. Ce fac?”

„Semnează cu jucătorul care a obținut faultul”, a răspuns Grimm. „Căutăm pe cineva care să lovească mingea”.

Poate suna foarte simplist, însă este perfect adevărat: este mai ușor să găsești pe cineva potrivit atunci când știi ceea ce cauți. Să spunem că vrei să găsești o unealtă pe o masă de lucru dezordonată. Dacă știi cum arată, o poți găsi mult mai repede și mai ușor decât dacă nu ai ști. Dacă vrei să găsești o conservă în cămară, o găsești mult mai repede dacă știi ce culoare și ce dimensiune are.

La fel stau lucrurile și cu potențialii lideri. Dacă știi ceea ce cauți, șansele să îi găsești cresc foarte mult. Să recrutezi un non-lider pe

care să încerci să îl dezvolti este ca și cum ai cere unui cal să se urce într-un copac. Acest lucru nu se va întâmpla. Dacă vrei pe cineva care s-ar putea urca în copac, găsește o verigă. Dacă vrei un potențial lider, găsește pe cineva care să aibă trăsăturile unui bun lider.

Atunci când eu însumi caut potențiali lideri, apelez la cele patru elemente prezentate în cele ce urmează.

Atracția

Să începem cu cel mai simplu dintre ele: nu e greu să îți imaginezi dacă îți plăci pe cei care aplică pentru un job sau care îți cer să îi îndrumi. Este oare atât de important să îi plăci? Dacă nu plăci acea persoană, atunci nici nu vei fi un mentor eficient pentru ea. Este foarte dificil să îți petreci timpul cu ceilalți, să fii deschis cu ei și să investești în ei dacă nu îi plăci și nu vrei să se afle în preajma ta.

Dacă te gândești la modul serios să recrutezi sau să promovezi pe cineva, cere-le membrilor echipei să își petreacă puțin timp cu acea persoană, preferabil într-un context social, dacă este posibil. După ce au făcut acest lucru, află dacă echipa ta este încântată de acea persoană și ar dori să lucreze alături de ea. Dacă nu, se poate să nu fie o alegere bună. Principiul Prieteniei, pe care l-am descris în lucrarea mea, *Câștigă cu oamenii*, se aplică întotdeauna: „În orice condiții, oamenii vor lucra mai bine cu persoane pe care le plac”. Atracția este întotdeauna importantă.

Caracterul

Un caracter frumos înlesnește câștigarea încrederii. Încrederea întărește relațiile. Relațiile puternice te ajută să le fii mentor celorlalți. Nu vei putea perfecționa o persoană în al cărei caracter nu ai încredere.

Caracterul este cel care astupă golul dintre a ști și a face. Stabilește o legătură între intenții și acțiune. Această concordanță este una

Un caracter frumos înlesnește
câștigarea încrederii.
Încrederea întărește relațiile.
Relațiile puternice te ajută să
le fii mentor celorlalți.

interesantă, dar, în același timp, esențială pentru un leadership corect și credibil. Dacă bănuiesc că o persoană pe care am recrutat-o nu are un caracter puternic, nu merg alături de ea la drum.

Jim Rohn observa: „Oamenii buni sunt găsiți, nu schimbați”. La un moment dat a văzut un slogan al unei companii, care spunea: „Nu învățăm oamenii să fie plăcuți. Angajăm pur și simplu oameni plăcuți.” Era de părere că este o soluție inteligentă. De asemenea, este vorba despre ceea ce înseamnă un leadership corect. Dacă începi să fii mentorul cuiva și te aștepti să schimbi caracterul acelei persoane, atunci e foarte posibil să fii dezamăgit.

**„Oamenii buni sunt găsiți
atare, nu schimbați.”**
– Jim Rohn

Capacitatea

În timpul derby-urilor din NBA, l-am auzit pe Charles Barkley, un comentator și un fost jucător, cum face diferența între un jucător-vedetă și un jucător de suport. „Vedetele pot în orice moment să îndeplinească cerințele necesare astfel încât să ajute echipa”, a explicat Barkley. „Jucătorii de suport pot face acest lucru doar câteodată”. Accentele puse îmi aparțin. Ce anume face diferența dintre aceste două tipuri de jucători. Răspunsul este „capacitatea”.

Împlinirea la nivelul 4 este dată de faptul că reușești să scoți ce e mai bun în oameni. Frustrarea încearcă să aducă la suprafață ceea ce nu se află acolo. Dacă vrei să îi perfecționezi pe alții și să îi ajuți să devină lideri mai buni, nu trebuie să le ceri ceea ce și-ar dori ei să poată oferi, ci doar ceea ce au potențialul de a oferi.

Nu întotdeauna mi-a fost ușor să evaluez capacitatea celorlalți. A fost greu în special la începutul carierei mele de leadership. Dar, odată ce am căpătat experiență, am început să identific anumite tipare.

Atunci când cauți potențiali lideri, încearcă să le evaluezi capacitatea în următoarele zone:

- Managementul stresului – abilitatea de a rezista și a depăși presiunile, eșecurile și obstacolele și de a respecta termenele de predare.
- Abilitatea – capacitatea de a duce la bun sfârșit anumite sarcini.
- Gândirea – capacitatea lor de a fi creativi, de a dezvolta o strategie, de a rezolva probleme și de a se adapta.

- Leadership – capacitatea lor de a atrage oameni pe care să îi conducă și de a construi o echipă.
- Atitudine – capacitatea lor de a rămâne pozitivi și tenace, în ciuda eventualelor circumstanțe negative.

Ca lider, scopul tău ar trebui să fie acela de a identifica această capacitate, de a-ți da seama care cred ei că este capacitatea lor, dar și de a-i motiva, de a-i provoca și de a-i înzestra astfel încât să facă o treabă cât mai bună.

Contribuția

Unii oameni posedă un fel de „factor X”. Aceștia sunt câștigătorii, cei care contribuie la bunul mers al lucrurilor dincolo de responsabilitățile din fișa postului și amplifică performanța tuturor membrilor echipei. Atunci când identifici oameni cu asemenea abilități, recrutează-i imediat. Este o bucurie să îi perfecționezi și, indiferent cât investești în ei, recompensele sunt înzecite.

O asemenea persoană în viața mea este Mark Cole, despre care am mai vorbit până acum. A lucrat alături de mine timp de doisprezece ani și a reușit să îmbunătățească orice proces în care s-a implicat personal. Toți cei care lucrează alături de el are rezultate mai bune ca urmare a intervențiilor sale. Pentru mine, personal, a fost o bucurie să îl ajut să se dezvolte, fiindcă este o persoană extrem de bună, cu abilități deosebite. Ce combinație extraordinară!

„Am avut jucători buni și am avut și jucători mai puțin buni. Sunt un antrenor mai bun dacă am jucători buni.”

– Lou Holtz

La un moment dat am luat masa cu antrenorul Lou Holtz, care mi-a spus următorul lucru: „Am avut jucători buni și am avut și jucători mai puțin buni. Sunt un antrenor mai bun dacă am jucători buni.” Același lucru este valabil și pentru lideri. Dacă vrei să fii mai bun, recrutează jucători mai buni. Dacă vrei să perfecționezi lideri mai buni, recrutează oameni cu potențial, care să corespundă celor patru elemente de evaluare despre care am discutat anterior.

2. Poziționarea – cum să pui oamenii potriviți pe poziția corectă

Red Auerbach a câștigat nouă campionate NBA în calitate de antrenor al echipei Boston Celtics și șaisprezece campionate în general ca antrenor, manager general și președinte de club. Puțini lideri din sport au avut vreodată aceste realizări. La un moment dat, când i-am pus câteva întrebări legate de succesul echipei sale, Auerbach a spus:

Când am început pentru prima dată să antrenez, oamenii mi-au spus să aduc pe teren cei mai buni cinci jucători ai mei. Dar am aflat chiar de la bun început că nu aceasta este cheia succesului. Nu faptul că aduceam pe teren cei mai buni cinci jucători mă făcea să câștig. Ci faptul că acești cei mai buni cinci jucători puteau colabora cel mai bine. Am câștigat campionate fiindcă am reunit laolaltă oamenii potriviți. Nu întotdeauna au fost cei mai buni jucători.

Cu alte cuvinte, nu este suficient doar să recrutezi jucători buni. Un lider trebuie să înțeleagă unde se potrivesc cel mai bine acești jucători în cadrul echipei și exact acolo să îi plaseze. Pentru a face acest lucru, trebuie să știm foarte clar care sunt punctele forte ale fiecăruia, dar și cele slabe, astfel încât să înțelegem cum ar putea servi mai bine nevoilor echipei.

Autorul Jim Collins ne-a ajutat pe mulți dintre noi să înțelegem acest principiu. În cartea sa, *Good to Great*, scrie despre importanța selectării oamenilor potriviți și așezarea lor în locurile corecte. Oamenii de succes își găsesc propriile locuri potrivite. Liderii de succes își ajută oamenii să își găsească locurile corecte. Uneori e nevoie de mutarea lor, astfel încât să fie identificat locul în care contribuția lor e maximă. Câteodată este nevoie să încerci și să dai greș. Ca lider, trebuie să ții cont de tot. Poziționarea corectă a oamenilor este un proces pe care trebuie să îl tratezi ca atare. Fiindcă dacă nu o faci, nu îți vei ajuta niciodată oamenii să își atingă

potențialul, nici nu vei crea o echipă de talie mare, așa cum a făcut Red Auerbach.

3. Modelarea – arată-le altora cum să conducă

Am citit mai demult o relatare despre o femeie care și-a dus fiul mai mic să îl vadă pe liderul indian Mahatma Gandhi. „Mahatma”, i-a cerut ea, „te rog să-i spui băiatului meu să nu mai mănânce zahăr”.

„Revino peste trei zile”, a spus Gandhi.

„Tinere, încetează să mai mănânc dulciuri. Nu îți fac bine”, i-a spus Gandhi băiețelului.

Uimită, femeia l-a întrebat: „De ce ne-ai spus să plecăm și să revenim după trei zile? Nu înțeleg.”

„Ți-am cerut să vii după trei zile cu băiatul”, i-a răspuns liderul, „fiindcă acum trei zile eu însumi mâncam dulciuri. Nu îi puteam cere să se oprească atâta vreme cât eu personal nu o făcusem”⁵.

Am scris deja cât de important este să faci tu însuți ceea ce vrei să vezi la alții, așa că nu voi mai insista aici. Cu toate acestea, atunci când mă gândesc la perfecționarea celorlalți, iată care sunt lucrurile despre care cred că le pot face eu personal astfel încât să îi ajut pe ceilalți să se dezvolte la nivelul 4:

Autenticitatea – este fundamentul dezvoltării oamenilor.

Calitatea de a fi în slujba celorlalți – este „sufletul” dezvoltării oamenilor.

Perfecționarea – este modul de a măsura dezvoltarea.

Excelența – este standardul dezvoltării oamenilor.

Pasiunea – este combustibilul dezvoltării oamenilor.

Succesul – este scopul dezvoltării oamenilor.

Și permite-mi să menționez un aspect: atunci când am discutat despre nivelul 3, în momentul în care ne-am concentrat asupra Producției, am menționat cât de important este să neglijezi relațiile stabilite la nivelul 2. În mod similar, atunci când, la nivelul 4, ne

concentrăm asupra dezvoltării celorlalți, nu trebuie să neglijăm modelele pe care ne-am străduit să le stabilim la nivelul 3.

4. Echiparea – ajută-i pe ceilalți să își facă treaba așa cum trebuie

Comediantul Jack Benny a fost numit la un moment dat director onorific al echipei de baseball Hollywood All-Stars. În timp ce echipa se pregătea să joace un meci împotriva unei echipe profesionale din Los Angeles, Jack a înmănat o bătă celui mai bun aruncător și i-a spus: „Ieși la bază și înscrie un home run”*. Aruncătorul a dat greș și, într-un mod foarte teatral, Jack Benny și-a dat demisia ca manager. „Cum pot să conduc ceva”, a spus el sarcastic, „dacă ei nu-mi urmează ordinele?”

„Principalul motiv pentru care cineva nu a fost promovat este faptul că nu a reușit să aibă o gândire de ansamblu și nu a putut să-i facă pe ceilalți să aibă o gândire de ansamblu asupra aspectelor pe care le presupune noul job.”
– Peter Drucker

Nu este suficient să spui pur și simplu oamenilor ce anume trebuie să facă. Nu asta înseamnă să le dezvolti potențialul. În schimb, un lider trebuie să îi ajute să își facă treaba și, mai mult, să o facă bine. Peter Drucker sublinia: „Principalul motiv pentru care cineva nu a fost promovat este faptul că nu a reușit să aibă o gândire de ansamblu și nu a putut să-i facă pe ceilalți să aibă o gândire de ansamblu asupra aspectelor pe care le presupune noul job.”

Cum poate un lider să își înzestreze oamenii astfel încât să își facă treaba și să aibă succes? Cea mai bună metodă pe care am descoperit-o este un proces format din cinci pași. Iată cum funcționează:

Pasul 1 – O fac (competență).

Pasul 2 – O fac și tu ești alături de mine (demonstrație).

*Home run – punctul venit din lovitura cu bătă, în care mingea se duce în tribune și nu mai poate fi prinsă de jucătorul advers.

Pasul 3 – Tu o faci și eu sunt alături de tine (coaching).

Pasul 4 – Tu o faci (abilitare).

Pasul 5 – Tu o faci și altcineva e alături de tine (reproducere).

Dacă adopți această metodă, nu numai că îți vei înzestra liderii, dar vei începe să îi înveți cum să îi înzestreze pe ceilalți, ceea ce înseamnă că pot deveni ei înșiși lideri de nivelul 4.

5. Dezvoltarea – învață-i să se descurce pe cont propriu

Unul dintre lucrurile pe care le aud de la liderii din America care lucrează cu angajați între 20 și 30 de ani este cât de talentați sunt aceștia – și cât de puține abilități legate de viață au. Unii speculează că lupta acestei generații de a naviga prin adversitățile vieții de zi cu zi se datorează destrămării familiei și absenței unor figuri paterne puternice. Indiferent de cauză, este responsabilitatea unui lider de nivel 4 să-și ajute oamenii să învețe cum să se descurce în viață. Dacă singurul lucru pe care un nou lider îl învață de la tine este cum să avanseze la locul de muncă, atunci nu perfecționezi cu adevărat acea persoană astfel încât să aibă succes, fiindcă mai există și aspecte legate de viața de zi cu zi, în afară de serviciu și de carieră.

Filosoful grec Socrate a spus: „O persoană conduce pentru ca cei conduși să-și poată dezvolta potențialul de ființe umane și, prin urmare, să prospere”. Acesta ar trebui să fie și scopul tău atunci când îi dezvolți pe ceilalți.

„O persoană conduce pentru ca cei conduși să-și poată dezvolta potențialul de ființe umane și, prin urmare, să prospere”.

– Socrate

Centrul pentru Leadership Creativ a observat că cele trei elemente-cheie care determină dezvoltarea calităților de lider la ceilalți sunt următoarele: evaluare, provocare și suport. Ce înseamnă

pentru tine aceste lucruri atunci când perfecționezi alți lideri?

Evaluare

Ca lider de nivel 4, trebuie să cauți tot timpul breșe în abilitățile legate de viața de zi cu zi a celor pe care îi conduci și îi dezvolți. Pune-ți următoarele întrebări:

- Unde anume pare acea persoană să dea greș?
- Care sunt punctele slabe ale acelei persoane?
- Ce îmi spune intuiția mea că este „greșit” în modul de gândire al acelei persoane?
- De ce nu își atinge această persoană potențialul maxim?
- De cine ascultă această persoană și ar putea-o îndruma în direcția greșită?
- Când procedează corect această persoană?
- Când se poticnește această persoană?
- Ce indicii pot găsi care să-mi arate unde anume are această persoană nevoie de ajutor?
- Care este punctul forte al acestei persoane?

Un lider bun la nivelul 4 se află întotdeauna în căutarea punctelor slabe ale unei persoane și al modurilor de gândire greșite – nu pentru a exploata acea persoană, ci pentru a o ajuta să se perfecționeze și să aibă succes.

Provocare

Dacă ți-ai făcut treaba bine la nivelul 2 și ți-ai consolidat relațiile cu ceilalți și dacă ai avut succes la nivelul 3 și ai obținut rezultate, atunci ai șanse foarte mari ca oamenii să te accepte ca lider și provocarea de a se perfecționa. Ca să poți reuși, pune-ți oamenii pe care îi conduci să facă următoarele lucruri:

- Să citească diverse cărți legate de abilitățile lor.
- Să participe la conferințe care să îi inspire.
- Să își asume noi sarcini provocatoare.
- Să dea dovadă de disciplină, fiindcă aceasta construiește caracterul.
- Să se întâlnească cu tine în mod regulat, pentru a le da sfaturi.

Ideea este să îi provoci în fiecare zonă unde ai văzut că ar fi loc de îmbunătățire. Asigură-te doar că ai permisiunea lor înainte de a demara acest proces.

Suport

Nimeni nu avansează vreodată fără ajutorul și suportul altora. Unul dintre marile privilegii legate de conducere la nivelul Dezvoltării este faptul că ajuți noii lideri să navigheze prin dificultățile vieții. Principalul mod prin care eu însumi fac acest lucru este prin a le permite oamenilor pe care îi îndrum să se întâlnească cu mine de fiecare dată când e nevoie. Cu aceste ocazii, ei înșiși conduc agenda punându-mi întrebări specifice, dificile. Le răspund cât de bine pot și, în schimb, data viitoare când ne întâlnim, îi întreb cum anume au pus în practică ceea ce i-am învățat.

Fiecăruia îi este greu să își atingă potențialul maxim de leadership în condițiile în care viața lui este o dezordine de la cap la coadă. Anumite abilități ajută o persoană să își creeze o fundație solidă pe care să își construiască o familie, o carieră și o viață spirituală. Recunosc că sunt foarte bucuros să văd oamenii cum își ating potențialul de leadership; de asemenea, sunt extrem de satisfăcut să știu că am ajutat pe cineva să aibă o viață mai bună.

6. Acordarea puterii – facilitează obținerea succesului

Președintele Theodore Roosevelt este citat adesea pentru spusele sale: „Cel mai bun director este cel care are suficient fler ca să-și aleagă oameni buni care să se ocupe de ceea ce el dorește să fie făcut și suficient de rezervat ca să nu se amestece în timp ce oamenii lui își fac treaba.” El descrie aici, de fapt, abilitatea celorlalți. Asta înseamnă să ajuți oamenii să vadă ceea ce pot face singuri, fără ajutorul tău, după care să-i lași pe cont propriu, să facă acele lucruri.

Trebuie să recunosc că, în calitate de lider, este greu să nu intervii. Este valabil în mod special atunci când te pricepi foarte bine la ceea ce trebuie făcut, dar persoana căreia i-ai acordat acea responsabilitate este nouă. Cu toate acestea, delegarea sarcinilor este un aspect esențial în dezvoltarea lor ca lideri.

Pe măsură ce dai diverse sarcini liderilor pe care îi dezvolti, trebuie să ai încredere în ei, să crezi în ei și să îi faci responsabili pentru lucrurile de care se ocupă. Încrederea creează o legătură între tine și ei. Atunci când am încredere în cei cărora le acord putere,

las o bucațică din mine în mâinile lor. Dacă îmi răspund cu aceeași monedă, această vulnerabilitate împărtășită creează o legătură între noi, care aprofundează acea relație.

Atunci când crezi în oameni, îi și motivezi. Puține lucruri le dă aripi oamenilor într-o măsură mai mare decât încrederea care li se acordă. Ea trebuie să fie auten-

**Atunci când am încredere în
cei cărora le acord putere, las
o bucațică din mine în mâinile
lor.**

tică. Prefăcătoria nu face decât să înrăutățească lucrurile. Altfel nu vei putea prelua anumite convingeri de la altcineva, fiindcă nu vor avea nici un fel de putere. Trebuie să te bazezi pe experiențele pe care le-ai avut cu acele persoane și pe calitățile pe care le-au demonstrat deja. Nu numai tu îi ajuți, ci și ei te vor ajuta pe tine. Dacă nu crezi în ei, nu le vei putea da drumul din mână astfel încât să obțină singuri rezultate.

Atunci când faci astfel încât să fie răspunzători pentru anumite lucruri, cresc șansele unor rezultate pozitive. De ce? Fiindcă toată lumea se concentrează pe îndeplinirea scopurilor. Lucrează mai bine astfel încât să respecte deadline-urile. Și de obicei se ridică la înălțimea așteptărilor pe care liderul le are de la ei. Fără această răspundere, oamenii sunt în derivă. În schimb, dacă sunt responsabili, rezultatele nu vor întârzia să apară.

7. Măsurarea – evaluarea celor pe care i-ai ajutat să se dezvolte, astfel încât să dea tot ce au mai bun

Foarte mulți se uită la echipele care câștigă meciuri și au de cele mai multe ori tendința să pună succesul echipei pe seama antrenorului și a abilităților acestuia. Însă meciurile nu se câștigă în funcție de cât de multe lucruri știe antrenorul. Meciurile sunt câștigate în funcție de ceea ce au învățat jucătorii de la antrenori. Cum măsoară acest lucru în calitate de lider? Apreciind cât de capabili sunt membrii echipei tale să funcționeze pe cont propriu.

Centrul pentru Eficiență Organizațională din Cincinnati, Ohio, sugerează că există diferite niveluri de abilitate atunci când vine vorba despre acordarea puterii, în funcție de cât de independent

poate lucra un membru al echipei. Iată cele șase categorii, de la cel mai puțin independent, la cel mai independent.

1. Analizează. Raportează. Voi decide ce fac.
2. Analizează. Raportează alternative, cu puncte pro și contra, alături de recomandare.
3. Analizează. Spune-mi ce intenționezi să faci, dar nu face acel lucru până când eu nu aprob.
4. Analizează. Spune-mi ce intenționezi să faci și fă acel lucru, în afară de situația în care eu spun „nu”.
5. Acționează. Spune-mi ce ai făcut.
6. Acționează. Nu mai e nevoie să mă informezi.

Pe măsură ce lucrezi la capitolul „dezvoltarea oamenilor” vizavi de membrii echipei, poți aprecia locul în care se află din punct de vedere al calităților de lider în funcție de modul în care abordează aceste șase repere. Evident, scopul tău este să îi ajuți să devină lideri care să poată acționa pe cont propriu – fără să mai fie nevoie de intervenția ta. Atunci când liderii pe care i-ai perfecționat țin cont de aceste repere, atunci atât tu, cât și ei, sunteți pregătiți să conduceți la cel mai înalt nivel de leadership, nivelul 5, despre care vom discuta în ultima parte a acestei cărți.

Legile leadershipului la nivelul Dezvoltării oamenilor

Pe măsură ce te străduiești să stăpânești nivelul de leadership al dezvoltării oamenilor, Ține cont întotdeauna de următoarele Legi de leadership.

Legea Procesului

Liderii se dezvoltă zilnic, nu într-o singură zi

Indiferent cât de tare îți dorești să fii un lider bun, vei avea nevoie de timp să îți îmbunătățești calitățile de lider. Liderii se dezvoltă zilnic, nu într-o singură zi. În mod similar, și pentru a-i dezvolta pe ceilalți ai nevoie de timp. Nu poți face acest lucru gândind pe termen scurt și așteptându-te ca totul să se întâmple peste noapte. Trebuie să fii dispus să parcurgi fiecare pas în parte. Trebuie să aloci mai multe ore în care să le fii altora mentor și să aștepti luni, ani și, uneori, chiar și decenii, pentru ca oamenii să se transforme în lideri adevărați. Însă chiar merită efortul. Nu uita: faptul că joci rolul de mentor nu este o cursă. Dacă alergi repede și încerci să treci primul linia de sosire, vei sfârși prin a fi singur. Liderii care au succes la nivelul 4 trec linia de sosire în compania oamenilor pe care i-au dezvoltat.

Faptul că joci rolul de mentor nu este o cursă. Dacă alergi repede și încerci să treci primul linia de sosire, vei sfârși prin a fi singur.

Legea Adăugării

Liderii aduc valoare prin faptul că se află în slujba celorlalți

Când eram tânăr și un lider fără prea mare experiență, mă gândeam: „Ar fi extraordinar ca oamenii să îmi urmeze viziunea și să mă ajute să o îndeplinesc.” Abia așteptam ca ceilalți să mă pună pe primul loc în viața lor. Conduceam din tot felul de motive greșite. Liderii buni îi pun pe ceilalți pe primul loc, nu pe ei înșiși.

Dacă vrei să devii un lider bun, fii în slujba celor pe care îi conduci. Fă din succesul lor succesul tău. Eliberează-le calea către obținerea rezultatelor. Investește în ei astfel încât să aibă succes. Să ai întotdeauna o atitudine servilă. Există mulți oameni care urmăresc succesul. Foarte puțini urmăresc însă succesul propriilor oameni.

Legea Cercului intern

Potențialul unui lider este determinat de cel al persoanelor din preajma lui

Cele mai înalte niveluri de realizări în viață nu pot fi atinse dacă o persoană lucrează de una singură. Oamenii au nevoie unul de celălalt. Dacă ești un lider care are o viziune măreață, nu o vei putea duce la bun sfârșit fără o echipă de lideri – un fel de cerc interior. Aceste persoane te ajută să conduci și să ai rezultate și aproape că fac parte din familia ta extinsă. Dacă îți dorești să ai un asemenea cerc interior, atunci începe să dezvolti oamenii. Doar dacă „crești” alți lideri și îi inviți să materializați împreună viziunea vei reuși să faci lucruri mărețe.

„Prima metodă de a estima
inteligenta unui conducător este
să te uiți la cei din jurul lui.”

– Niccolo Machiavelli

Niccolo Machiavelli a spus: „Prima metodă de a estima inteligența unui conducător este să te uiți la cei din jurul lui.” Analizează-i puțin pe cei care te înconjoară. Care este calibrul lor? Ce poți spune despre integritatea de care dau dovadă? Cercul interior al unui lider este imaginea cea mai exactă a vieții sale. Dacă nu îți place ceea ce vezi, atunci investește mai mult în potențialii

lideri și condu-i spre succes. Ei, la rândul lor, vor face același lucru pentru tine.

Legea Delegării

Doar liderii siguri pe ei le conferă putere celorlalți

L-am auzit la un moment dat pe Jack Welch declarând într-un interviu că, atunci când era la cârma General Electric, a observat că există două tipuri de lideri: cei care își țin în umbră principalii jucători și cei care îi promovează. A spus că liderii care își țin ascunși cei mai buni oameni dau dovadă de egoism. În schimb, cei care îi promovează și le conferă putere au un spirit generos.

Oamenii nu ating nivelul 4 decât dacă sunt dispuși să acorde putere altor lideri, să îi promoveze și să le permită să conducă. Pentru asta este nevoie de un puternic sentiment de siguranță și de o gândire de ansamblu. Dacă vrei să ai succes la acest nivel de leadership, încearcă să îți rezolvi problema legată de nesiguranță, astfel încât să începi să le conferi putere altor lideri.

Legea Dezvoltării explozive

Pentru a exista dezvoltare, fii liderul celor care te urmează; pentru a multiplica, fii liderul altor lideri

Productivitatea ca lider și impactul organizațional începe să apară atunci când un lider atinge nivelul 3. Toate acestea se multiplică la nivelul 4. De fiecare dată când dezvolti oameni și îi ajuți să devină lideri, nu numai că te poți folosi de abilitățile lor în folosul organizației, ci poți insufla aceste abilități tuturor celor pe care ei îi conduc. Nu există o altă modalitate mai rapidă de a-ți multiplica timpul, efortul și resursele decât prin faptul că îi dezvolti pe ceilalți.

Legea Acceptării

Oamenii acceptă mai întâi liderul, apoi viziunea

Se poate să fi observat că aceasta este a treia oară când fac referire la Legea Acceptării. De ce? Fiindcă influența din ce în ce mai mare

asupra celorlalți este un proces continuu de câștigare a acceptării acestora.

Puține lucruri îți oferă mai multă inspirație și energie decât liderii care încearcă să-și servească oamenii și care văd cum acei oameni au un potențial din ce în ce mai mare și devin ei înșiși lideri. Atunci când liderii obțin o poziție la nivelul 1, își construiesc relații solide la nivelul 2, au productivitate la nivelul 3 și investesc în oameni, dezvoltându-i, la nivelul 4, oamenii fac mai mult decât să ia pur și simplu la cunoștință viziunea. Ei simt această viziune. De ce? Fiindcă prinde viață în jurul liderului. Oamenii îl consideră o persoană care inspiră și transmite energie. Și îl acceptă.

Convingeri care pot ajuta un lider să ajungă la nivelul 5

Dacă ai reușit să ajungi la nivelul 4, conduci la un nivel destul de înalt și te afli mai sus decât 90% dintre lideri. Mai există însă un nivel, și mai înalt, la care poți ajunge. Sub 1% dintre lideri o fac. Pentru a te pregăti să escaladezi acest ultim vârf și pentru a avea șansa să fii în top, trebuie să adopți mai întâi următoarele convingeri:

1. Scopul suprem al leadershipului este perfecționarea celorlalți, nu să îți câștigi adepți sau să muncești

Este important să duci lucrurile la bun sfârșit, fiindcă și recompensele pot fi pe măsură. Iar faptul că îi conduci pe alții și îi ajuți să pună în practică viziunea poate fi minunat. Însă dezvoltarea oamenilor este și mai minunată – așa că este absolut obligatoriu ca acesta să fie scopul tău, ca lider.

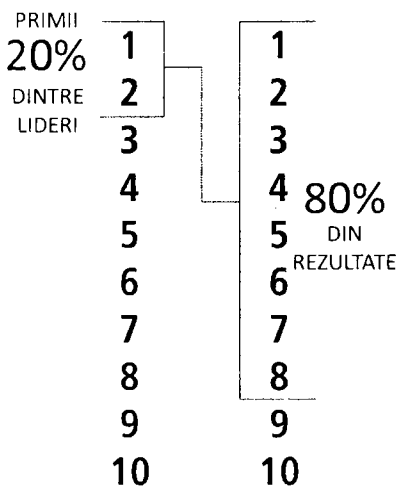
Cred că m-am făcut deja înțeles atunci când am explicat cum pot deveni liderii mult mai eficienți dacă se concentrează pe dezvoltare. Dar cred

Îmbunătățirea vieții fiecărui lider în parte este cel mai important scop al nivelului de leadership referitor la dezvoltare.

că merită subliniat că îmbunătățirea vieții fiecărui lider în parte este cel mai important scop al nivelului de leadership referitor la dezvoltare. Atunci când îi ajuți pe ceilalți să devină lideri, le schimbi viețile. Poți schimba modul în care ei văd lumea. Le poți schimba capacitatea. Le amplifici potențialul. Modifici modul în care interacționează cu ceilalți. Dacă aceștia devin niște lideri buni, îi ajuți să își îmbunătățească nu numai propriile lor vieți, ci și pe ale tuturor celor

cu care intră în contact. Sunt de părere că astfel poți schimba lumea în bine.

Cum poate face un lider acest lucru? Aplicând Principiul Pareto. Am descris în capitolul dedicat nivelului 3 modul în care poate fi folosită regula 80/20 astfel încât să ai o productivitate mai mare. Același principiu poate fi folosit și atunci când dezvolti lideri. Ca lider de nivel 4, ar trebui să dedici 80% din atenția ta dezvoltării celor mai buni 20% lideri pe care îi ai. Acest lucru îți va aduce recompense foarte mari. O mână de lideri vor contribui la bunul mers al organizației mai mult decât sute de subalterni.



Dacă te concentrezi pe dezvoltarea primilor 20% cei mai buni lideri, ai șanse mari să ai succes la nivelul 5, fiindcă liderii cu cel mai mare potențial și care îți vor oferi cele mai mari recompense au, la rândul lor, cele mai mari șanse să dezvolte alți lideri – ceea ce reprezintă esența nivelului 5.

2. Ca să dezvolti alți lideri, trebuie să creezi o cultură de leadership

Chiar dacă pui un mare accent pe dezvoltarea liderilor și aplici în practică regula 80/20, nu vei putea trece la nivelul 5 decât dacă vei

crea o cultură de leadership. Jim Blanchard a făcut acest lucru la Synovus. Într-un interviu cu George Barna, Blanchard a spus: „Cred că cel mai important și mai dificil lucru este să creezi o cultură organizațională în care leadershipul să fie cu adevărat important. Este esențial ca angajații dintr-o companie să își dea seama că lucrează într-o organizație care pune preț pe dezvoltare; astfel, cel mai important om pe care trebuie să îl dezvolti ești chiar tu, fiindcă tu ești cel care va îmbunătăți compania, prin propria ta dezvoltare... Sunt de părere, așadar, că o cultură conștientă de semnificația dezvoltării liderilor este extrem de valoroasă”. Blanchard a continuat, punând câteva întrebări esențiale care să-i ajute pe lideri să-și dea seama dacă creează, într-adevăr, o cultură de leadership și pune accentul corect pe dezvoltarea liderilor. Iată câteva dintre ele:

Ce procent din afaceri este alocat dezvoltării liderilor?

Ce tip de training oficial primesc?

În ce măsură apreciază leadershipul?

Au un anumit număr de mentori apreciați?⁶

Dacă vrei să începi să creezi o cultură care să pună accent pe dezvoltarea liderilor și care să cultive lideri de nivel 5, atunci trebuie să faci următoarele lucruri:

Sprijin pentru leadership – definirea și modelarea unui leadership corect.

Predarea leadershipului – instruirea regulată, frecventă și constantă a liderilor.

Practicarea leadershipului – ajutorul acordat liderilor în devenire pentru a planifica și a pune în aplicare procesul, dar și pentru a avea succes.

Coaching pe probleme de leadership – evaluarea performanțelor noilor lideri și corijarea eventualelor greșeli.

Recompensarea leadershipului – recompensarea liderilor buni cu bani, resurse și recunoaștere.

Dacă organizația ta are ca scop sprijinirea, predarea, practicarea, coachingul și recompensarea leadershipului, atunci oamenii își vor dori să devină niște lideri mai buni. Se vor strădui să îi ajute pe ceilalți să devină, la rândul lor, lideri mai buni. Iar potențialul organizației de a-și îndeplini viziunea se va amplifica foarte mult.

3. Dezvoltarea altor lideri este un angajament pe viață, nu unul conjunctural

Liderii de nivel 4 dezvoltă alți oameni. Liderii de nivel 5 dezvoltă lideri pentru toată viața, iar aceștia dezvoltă, la rândul lor, alți lideri. Devine un stil de viață pe care îl practică oriunde și în orice moment, nu un program pe care îl implementează sau o sarcină de care se ocupă ocazional. Faptul că sunt mentorii altor persoane li se potrivește foarte bine și se străduiesc să le ofere altora ceva valoros. Pun preț pe acest lucru fiindcă au trecut de la stadiul în care vânau o poziție de succes la urmărirea unui scop semnificativ.

Trăim într-o lume în care avem o mulțime de nevoi. Dacă te trezești adesea că te întrebi cum să faci față tuturor acestor necesități, atunci te rog să îți dai seama că cele mai mari nevoi nu vor fi niciodată îndeplinite până când nu vei înzestra, la rândul tău, alți lideri care pot lucra astfel încât să îndeplinească aceste nevoi. Este unul dintre motivele pentru care instruiesc alți lideri. Cred că este o cauză care merită un angajament pe viață. Sper că vei accepta provocarea de a dezvolta oameni și de a crește lideri, fiindcă nu vei regreta.

Ghid de dezvoltare la nivelul 4

Pe măsură ce reflectezi la avantajele, dezavantajele, cel mai bun mod de a te comporta și convingerile referitoare la nivelul de leadership referitor la dezvoltare, folosește următoarele linii directe care să te ajute să te dezvolti ca lider:

- 1. Fii dispus să continui tu însuși să te dezvolti:** puține lucruri sunt mai rele pe lume decât un profesor care nu poate fi învățat. Ca lider, vei forma lideri după forma și asemănarea ta. Dacă ești dispus în continuare să înveți, atunci și oamenii tăi vor face la fel. Dacă mintea ta este închisă, așa vor fi și mințile oamenilor cărora le ești mentor. Cum să continui să te dezvolti și să fii deschis la minte? În primul rând, să ai un spirit dornic de învățatură, care să spună: „Am de învățat câte ceva de la toată lumea. Fiecare mă poate învăța câte ceva“. În al doilea rând, fă-ți un plan personal de dezvoltare. Este imposibil să îi ajuți pe ceilalți să se dezvolte intenționat dacă tu însuși nu te dezvolti intenționat. Și iată și vestea cea bună: dacă ai investit deja în dezvoltarea ta personală, ghici ce? Ai făcut deja cea mai mare parte. Continuă să înveți.
- 2. Hotărăște ce oameni merită efortul depus.** Comediantul și autorul David Sedaris a spus: „Nu am nici cea mai mică idee cum pot schimba oamenii, dar am o listă lungă de potențiali candidați în caz că îmi dau vreodată seama”⁷. Nu așa se abordează acest nivel. Nu ar trebui să adopți acest punct de vedere doar fiindcă

Puține lucruri sunt mai rele pe lume decât un profesor care nu poate fi învățat nimic.

„Nu am nici cea mai mică idee cum pot schimba oamenii, dar am o listă lungă de potențiali candidați în caz că îmi dau vreodată seama.”

– David Sedaris

oamenii au probleme, iar tu vrei să-i schimbi. Ar trebui să o faci fiindcă oamenii respectivi merită și să fii dispus să îi ajuți. Dacă nu ai luat deja aceste decizii, atunci fă-o înainte să te angajezi în procesul aferent.

3. **Încearcă să-ți depășești nesiguranța:** liderii care se tem să nu lase o impresie proastă sau să nu cumva să fie înlocuiți rareori perfecționează, la rândul lor, alți lideri. Dacă această descriere ți se potrivește, atunci trebuie să rezolvi aceste probleme astfel încât să poți avansa la niveluri superioare de leadership. Pe trece ceva timp cu oamenii în care ai încredere și pe care îi cunoști suficient de bine și discută problemele. Cere-le ajutorul, dar și să fie responsabili. Cere sfatul unui specialist, dacă este nevoie. Fă tot ceea ce este nevoie, fiindcă liderii nesiguri nu îi perfecționează pe ceilalți, iar liderii care nu fac acest lucru nu ajung niciodată la nivelul 4.
4. **Recrutează cei mai buni oameni pe care îi poți dezvolta:** cei mai buni lideri își consumă timpul și energia cu oameni nepotriviți: cei 20% din partea de jos a topului performanței. Persoanele care profită de obicei de cea mai mare parte a timpului unui lider sunt cele care creează probleme, cei care se plâng și cei care abia fac față sarcinilor. De cele mai multe ori, aceste persoane au cel mai mic potențial de a conduce și de a duce organizația la un nivel superior. Liderii de nivel 4 își concentrează timpul și energia asupra celor 20% din partea de sus a topului – oamenii care nu au nevoie de atenție, dar care beneficiază cel mai mult de pe urma ei. Aruncă o privire asupra tuturor celor care fac parte din sfera ta de influență. Care sunt indivizii cu cel mai mare potențial de a conduce și de a avea un impact pozitiv? Aceștia sunt cei pe care trebuie să pui accentul.
5. **Angajează-te să aloci timpul necesar dezvoltării altor lideri:** pentru dezvoltarea altor lideri este nevoie de timp. Ca să conduci la nivelul 4, trebuie să îți dedici cel puțin jumătate din timp dezvoltării oamenilor dacă vrei să investești în ei în mod

adekvat. Pentru a face acest lucru, creează mai întâi un sistem de suport pentru a te elibera; atunci când trebuie să faci totul de unul singur, ai la dispoziție mai puțin timp să îi dezvolti pe alții. În al doilea rând, determină cât timp trebuie să aloci fiecărei persoane în parte, în funcție de potențialul pe care îl are. Valoarea unui lider constă în investiția pe care o face în ceilalți, nu în ceea ce poate face el personal. Această investiție trebuie făcută cu înțelepciune și trebuie să devină o prioritate.

6. **Crearea unui proces de dezvoltare personală.** Benjamin Franklin observa: „Ochiul stăpânului va munci mai mult decât amândouă mâinile sale la un loc”. Capacitatea de a vedea, de a discerne și de a analiza este esențială pentru dezvoltarea oamenilor. Liderii de nivel 4 recunosc abilitățile celorlalți și se folosesc foarte bine de ele. Sunt capabili să fie adevărați mentori pentru persoane cu talente, temperamente și stiluri diferite. În timp ce liderii mediocri încearcă să conducă pe toată lumea la fel, liderii de nivel 4 conduc pe toată lumea diferit. Acest lucru presupune creativitate și încredere.

Ținând cont de aceste aspecte, trebuie să adaug faptul că liderii de nivel 4 aduc cu ei structurare și stabilitate în procesul de dezvoltare. Pe măsură ce dezvolti alți lideri, nu scăpa din vedere următoarele linii directoare:

- *Procesul trebuie să aibă loc în fiecare zi.* Secretul succesului tău este determinat de agenda pe care o ai. Nimeni nu s-a perfecționat niciodată pe un lucru pe care îl practică doar foarte rar.
- *Procesul trebuie să fie cuantificabil.* Deși dezvoltarea începe în interior, trebuie dovedită și în exterior. Prin urmare, scopurile dezvoltării trebuie să fie unele care să poată fi observate și verificate de către tine și de către persoana căreia i-ai fost mentor. Dacă nu știe încotro se îndreaptă, de unde va ști când a ajuns acolo unde trebuie?
- *Procesul trebuie să includă lucruri pe care ei le apreciază.* Dacă incluzi lucrurile pe care și le doresc, oamenii vor fi motivați să le îndeplinească.

- *Procesul trebuie să se deruleze în funcție de punctele tale tari.* Atunci când oamenii mă roagă să le fiu mentor, prima mea întrebare este: „În ce domeniu?”. Mă pricep doar la câteva lucruri, pe care le fac foarte bine și pot ajuta oamenii doar dacă acest lucru intră în sfera mea de competență. Pe măsură ce te pregătești să dezvolti lideri, află care sunt punctele tari ale fiecăruia și încurajează-i pe cei cărora le ești mentor să caute alte persoane care să le ajute în domeniile în care tu nu o poți face.

- *Procesul trebuie să se încadreze în planul pe care ți l-ai propus și la care ai visat.* În cartea *Put Your Dream to the Test*, am subliniat faptul că, cu cât o persoană are motive

Deși dezvoltarea începe din interior, ea trebuie dovedită și în exterior.

mai valide să își îndeplinească visul, cu atât sunt mai mari șansele să se întâmple acest lucru. De asemenea, motivele valide

cresc șansele ca o persoană să reușească să se dezvolte la nivel personal.

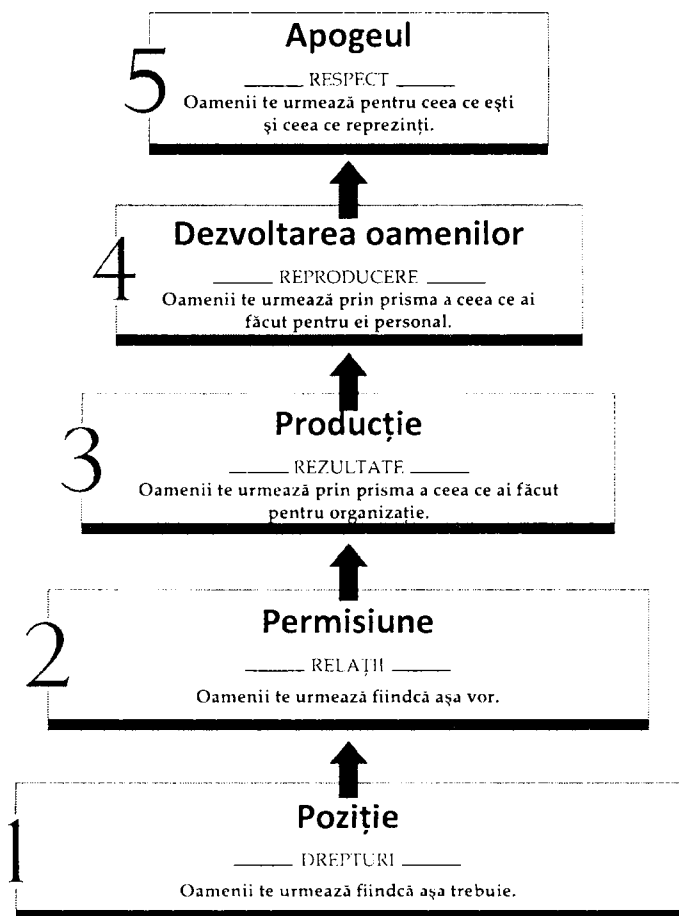
7. **Nu lucra niciodată singur:** unul dintre secretele dezvoltării liderilor la nivelul 4 este să-i aibă pe cei cărora le sunt mentori cât mai aproape, astfel încât ei să le poată urmări modul de gândire și să acționeze în diferite situații. La început, scopul tău este acela ca ei să te urmărească ca pe un model de leadership. Însă imediat ce ai posibilitatea, dă-le responsabilități pe care să le poți monitoriza. Și atunci când sunt pregătiți, lasă-i să acționeze pe cont propriu.
8. **Combină partea mai ușoară și pe cea mai dificilă a leadership-ului:** liderii de nivel 4 trebuie să facă față simultan problemelor legate de oameni și celor referitoare la afaceri, pe care să le rezolve în mod eficient. Este o adevărată artă. Pe măsură ce te ocupi de dezvoltarea oamenilor, menține o abordare rațională, apreciindu-i și conferindu-le valoare. În același timp, fă tot ceea ce trebuie să obții rezultate. Fă-ți o filosofie care să te ajute să te ocupi de ambele aspecte. Notează-ți prioritățile și pune-le în ordinea importanței.

9. **Asumă-ți responsabilitatea pentru energia pe care o transmiți altora:** deși este valabil că cei pe care îi perfecționezi trebuie să fie automotivați, este la fel de adevărat că liderii creează energie și îi inspiră pe ceilalți să aibă rezultate. Pe măsură ce te străduiești să dezvolți oamenii, încearcă să creezi un proces de implicare emoțională care să îi încurajeze pe cei cărora le ești mentor să își asume riscuri și să se bucure de experiențele prin care trec. Foarte mulți lideri distrug legăturile. Au acea mentalitate distructivă „am fost aici și am făcut asta”. În schimb, dacă ai un mod de gândire „am fost aici și mi-a plăcut asta”, oamenii vor fi atrași de tine și vor da ce e mai bun în ei pentru a se implica.
10. **Trebuie să rămâi în continuare abordabil ca lider, ca model și ca trainer:** o ușă deschisă și o inimă la fel invită oamenii să intre în viața unui lider. Această deschidere apare doar atunci când un lider o inițiază și își asumă responsabilitatea vizavi de ea. Te încurajez să o faci, fiindcă astfel vei avea o legătură specială cu oamenii tăi. Deschiderea, modestia și transparența vor fi întotdeauna apreciate. Aceste calități le vor da altora permisiunea de a pune întrebări, de a-și asuma riscuri și de a fi ei înșiși. Iar acest lucru duce dezvoltarea liderilor către un nivel cu totul și cu totul nou.

Nivelul 5.

APOGEUL

Cea mai mare realizare de leadership este dezvoltarea liderilor de la nivelul 4



Liderii care ating nivelul 5, cel al Apogeului, sunt foarte puțini la număr. Nu numai că leadershipul la acest nivel este consecința faptului că celelalte patru niveluri anterioare s-au condus foarte bine, dar este nevoie de foarte multe abilități, printre care și cea înăscută, de conducător. Este nevoie de timp ca să ajungi să dezvolti alți lideri care să atingă, la rândul lor, nivelul 4 – și exact asta fac liderii de nivel 5. Persoanele care ating nivelul 5 conduc atât de bine pe termen lung încât creează o adevărată moștenire de leadership în organizația pe care o deservesc.

Persoanele care ating nivelul 5 conduc atât de bine pe termen lung încât creează o adevărată moștenire de leadership în organizația pe care o deservesc.

Liderii de la nivelul Apogeului ies în evidență în orice condiții. Sunt cu mult deasupra celorlalți și par să aibă succes indiferent de ceea ce ar face. Leadershipul la acest nivel înalt ridică după sine întreaga organizație și creează un mediu de pe urma căruia toată lumea are de beneficiat, contribuind la reușita generală. Liderii de nivel 5 au adesea o influență care transcende organizația și domeniul în care își desfășoară activitatea liderul respectiv.

Cei mai mulți lideri care ating nivelul Apogeului o fac spre sfârșitul carierei. Însă nivelul Apogeului nu este un soi de loc de odihnă în care liderii să se oprească și să își treacă în revistă sau să își admire succesele. Este un loc în care ei înșiși își pot influența foarte mult viața. De aceea liderii care ating nivelul Apogeului ar trebui să profite cât mai mult de acest lucru. Dând dovadă de recunoștință și modestie, ar trebui să perfecționeze cât mai mulți lideri, să își asume cât mai multe provocări și să își extindă sfera de influență pentru a ieși în evidență în mod pozitiv în propria organizație și industrie.

Avantajele Apogeului

*Influența ta s-a extins dincolo de zona și momentul
imediat*

A tunci când am scris despre nivelul 1, am precizat că, pe măsură ce avansezi în cadrul celor cinci niveluri de leadership, avantajele vor continua să fie din ce în ce mai vizibile, spre deosebire de dezavantaje, care se estompează. Cu toate acestea, nivelul 5 nu se încadrează în acest tipar. La nivelul Apogeului, există trei părți bune principale. Însă, deși sunt mai puține ca număr, fiecare dintre ele au o importanță deosebită și un impact uriaș.

1. Leadershipul la nivelul Apogeului creează organizații de nivel 5

Multe organizații par să se lupte să rămână în peisaj. Altele se străduiesc foarte mult să se dezvolte și să aibă un profit mai mare. În tot acest timp, foarte puține companii se desprind de restul plutonului și par să funcționeze la un nivel extraordinar de înalt. Care este secretul lor? Leadershipul. Organizațiile extraordinare au lideri foarte buni, iar cele mai bune organizații care funcționează la capacitate ridicată – organizațiile de nivel 5 – au devenit ceea ce sunt fiindcă au fost conduse de lideri de nivel 5.

General Electric a fost un adevărat model de business timp de mai multe decenii. În fiecare an, a fost citată de revista *Fortune* ca făcând parte din primele zece organizații ale lumii din punct de vedere al conducerii. De ce? Fiindcă, timp de mai mulți ani, a fost condusă de un lider de nivelul 5, mai exact de către Jack Welch, care

a pus permanent accentul pe dezvoltarea altor lideri, care să atingă nivelul 4 – lideri care să producă alți lideri.

Fiindcă liderii de nivel 5 le acordă altora puterea de a conduce, ridică pragul de leadership pentru fiecare persoană din interiorul organizației. Fiindcă produc o mulțime de lideri și continuă să o facă pe parcursul întregii cariere, organizațiile lor se dezvoltă într-un ritm susținut. Oamenii din interiorul lor beneficiază de o mulțime de oportunități și se așteaptă ca așa să se întâmple și pe viitor. Odată cu dezvoltarea fiecărui lider și cu urmărirea fiecărei oportunități, organizațiile continuă să-și consolideze poziția. Și, în timp, leadershipul se transformă într-o parte componentă a ADN-ului lor. Iar atunci când liderul se retrage sau se pensionează, există mulți alți lideri pregătiți și capabili să îi ia locul, fiindcă organizațiile de nivel 5 au o adevărată „conductă” de lideri.

Fiindcă liderii de nivel 5 și-au croit drum parcurgând fiecare nivel pentru a ajunge la cel al Apogeului, înțeleg și practică leadershipul la nivel înalt. Au trecut prin transformările aferente fiecărei perioade de tranziție de la un nivel la altul și, prin urmare, au o perspectivă care îi ajută să își dea seama unde anume se află alți lideri în cadrul acestui proces, îndrumându-i pe aceștia să treacă prin numeroasele schimbări necesare avansării la un nivel superior.

2. Leadershipul la nivelul Apogeului creează o moștenire în cadrul organizației

Liderii de nivel 5 vor să facă mai mult decât să conducă pur și simplu bine o companie. Vor să facă mai mult decât să aibă pur și

„Testul final al unui lider este ceea ce lasă în urma lui, dar și dorința de a merge mai departe.”
– *Walter Lippmann*

simplic succes. Vor să creeze o moștenire. Jurnalistul Walter Lippmann a avut dreptate atunci când a spus: „Testul final al unui lider este ceea ce

lasă în urma lui, dar și dorința de a merge mai departe.” Dacă atingi nivelul de leadership al Apogeului, ai oportunitatea de a avea un impact dincolo de momentul prezent – poate chiar pentru toată viața. Poți face acest lucru dezvoltând o

nouă generație de lideri *care să dezvolte, la rândul lor, o nouă generație de lideri.*

Liderii de nivel 5 sunt evaluați prin prisma liderilor pe care îi dezvoltă, nu în funcție de modul în care conduc ei înșiși. Modul în care ei abordează leadershipul se schimbă în consecință. Larry Bossidy, fost CEO la AlliedSignal, a înțeles foarte bine acest lucru atunci când a declarat:

Cum mă descurc ca lider? Răspunsul este în funcție de modul în care se descurcă cei pe care îi conduc. Învață ei în continuare? Reușesc să gestioneze conflictele? Au inițiativa să schimbe ceva? Când vei ieși la pensie, nu îți vei mai aminti ce ai făcut în primul trimestru din 1994... Îți vei aminti doar câți oameni ai ajutat să se dezvolte.

Și nu numai atât, dar îți vei aminti și cât de bine i-ai ajutat să se dezvolte și cât de eficient au putut gestiona ei lucrurile după ce tu însuți te-ai retras de la conducere. În organizațiile de nivel 5, atunci când liderul din vârful ierarhiei se retrage din activitate, există de obicei mulți lideri pregătiți să preia frâiele organizației. Iar respectiva companie are o continuitate – lucru care nu se întâmplă în cele cu mai puțini lideri.

3. Leadershipul la nivelul Apogeului oferă o platformă extinsă pentru a conduce

În America, credem că fiecare persoană are dreptul de a vorbi liber. Dar chiar și într-o societate liberă, trebuie să îți câștigi dreptul de a te face auzit. Liderii de nivel 5 au muncit din greu ca să-și câștige acest drept. Și fiindcă ei înșiși conduc bine și perfecționează noi lideri care să facă la fel, influența lor se extinde dincolo de limitele imediate. Cei din afara sferei lor directe de influență aud despre ei și le cer sfatul. Liderii de nivel 5 sunt capabili să depășească granițele propriului domeniu de activitate, astfel încât să poată vorbi cu autoritate. Oamenii îi respectă pentru ceea ce sunt și pentru ceea ce reprezintă. Acest lucru le oferă o platformă extraordinară și

o influență în creștere. De foarte multe ori, au șansa să influențeze în bine societatea sau să-și susțină cauza, să redefinească domeniul leadershipului și să investească într-o nouă generație de lideri.

În America, credem că fiecare persoană are dreptul de a vorbi liber. Dar chiar și într-o societate liberă, trebuie să îți câștigi dreptul de a te face auzit.

Gândește-te doar la marii lideri de guverne, companii, la lideri din sfera educației sau din cea religioasă. Influența lor transcende cu mult aria organizațiilor pe care le conduc. Autoritatea lui Nelson Mandela nu are aproape nici o graniță.

Toată lumea îl respectă. Jack Welch nu mai conduce General Electric, dar sfaturile lui de lider sunt solicitate în întreaga lume. Timp de mai multe decenii, președinții americani au apelat la consilierea lui Billy Graham. Influența acestor persoane este extrem de extinsă, iar reputația lor este una legendară.

Odată cu această influență extinsă vine și responsabilitatea de a da dovadă de integritate. Liderii de la nivelul 5 înțeleg că cea mai înaltă poziție de leadership nu este un loc în care să fie serviți de alții, ci în care ei să îi servească pe alții. Nu este un loc în care să primești, ci un loc în care să oferi.

Am fost de curând, împreună cu Margaret, la Muzeul Nobel din Stockholm, Suedia. Ghidul nostru ne-a relatat diverse istorioare despre bărbați și femei care au făcut din această lume un loc mai bun. Unul dintre laureații Premiului Nobel a fost Albert Einstein. Iată ce a spus acesta la un moment dat:

Ciudată mai e și situația noastră de aici, de pe pământ. Fiecare dintre noi venim aici într-o scurtă vizită, fără să știm de ce, dar, cu toate acestea, uneori se pare că avem un scop. Din punct de vedere al vieții de zi cu zi, totuși, un singur lucru trebuie să știm: omul se află pe pământ de dragul altor oameni – mai presus de toate, pentru cei de care depind zâmbetele și bunăstarea noastră, dar și pentru nenumăratele suflete de a căror soartă suntem legați prin simpatie. Îmi dau seama de mai multe ori pe zi în ce măsură viața mea exterioară și interioară este construită în funcție de eforturile semenilor

mei, atât a celor aflați în viață, cât și a celor dispăruți dintre noi și cât de tare trebuie să mă străduiesc să ofer ceva în schimb - la fel de mult cât am primit și eu.

Reputația lui Einstein ajunge cu mult dincolo de holurile unei academii și de domeniul propriu-zis al fizicii. Influența sa a continuat să existe la multă vreme după ce a plecat dintre noi. Exact acest lucru se întâmplă cu lideri și gânditori de talia lui. Exact acest lucru se întâmplă atunci când liderii ating nivelul Apogeului.

Călătoria de leadership are potențialul de a-i purta pe participanți printr-un proces care poate dura și întreaga viață, compus din trei faze: a învăța, a câștiga și a avea profit. Cei aflați la început de drum, cărora li se dă o poziție de conducere, sunt nevoiți să ia o decizie. Vor învăța acum să conducă mai bine sau se vor rezuma să se bazeze pe poziția pe care o dețin, să își păzească teritoriul și să joace rolul de „regele din vârful dealului”, pentru a păstra ceea ce are? Cei care aleg să învețe intră în faza de învățat și încep să urce încetîșor către nivelurile superioare. De obicei, atunci când ajung la nivelul Producției, încep să beneficieze de recunoaștere și să fie recompensați. În acest moment, cei mai mulți lideri intră în faza de câștig. Mulți se mulțumesc să rămână aici. Avansează ierarhic în cadrul organizației, îi respectă pe cei aflați pe aceeași treaptă cu ei și au o viață îndestulată. Doar acei lideri care decid să le ofere și altora ceea ce au ei și să dezvolte alți lideri intră în faza de profit. Liderii care se dedică dezvoltării altor lideri și iau în serios această sarcină, alocând energie și resurse pentru a crește alți lideri sunt cei care au șanse să ajungă la nivelul Apogeului.

Indiferent în ce stadiu te afli pe drumul tău de leadership, te încurajez să înveți tot ceea ce poți și să continui să o faci tot timpul. Și când ajungi în faza câștigurilor, nu te opri acolo. Nu îi conduce pe ceilalți doar pentru propriile-ți foloase. Începe să le oferi celorlalți ceea ce ai și învață-i să conducă astfel încât tu însuși să ajungi în faza profiturilor. Dacă faci acest lucru suficient de mult timp și suficient de bine, vei avea șansa de a ajunge la nivelul 5 și de a-i experimenta avantajele.

Dezavantajele Apogeului

Poți începe să ai senzația că totul se învâрте în jurul tău

Fiecare nivel de leadership are și părți mai puțin plăcute și nici acest nivel nu face excepție. Iată însă și vestea cea bună: puțini lideri devin victime ale dezavantajelor la nivelul Apogeului – mult mai puține decât la alte niveluri. De ce? Fiindcă este greu să ajungi la acest nivel dacă în prealabil nu ai dat dovadă de maturitate. Fiecare lecție pe care o învață liderii la nivelurile anterioare se transformă într-o curbă care îi ajută pe toți să nu devieze de la cursul normal al lucrurilor. Cu toate acestea, există și o veste proastă. Cei care sunt predispuși să cadă pradă dezavantajelor de la nivelul Apogeului cad într-un mod dramatic. Și pot distruge tot ceea ce au construit până în acest moment.

Iată cele trei aspecte negative pe care trebuie să le analizezi dacă vrei să atingi nivelul Apogeului:

1. Faptul că ai ajuns la nivelul Apogeului te poate face să crezi că ești la capăt de drum

În mod ironic, unul dintre cele mai mari pericole cu care se confruntă liderii la nivelul Apogeului este similar cu cel prin care pot trece și liderii poziționali: au senzația că au ajuns la capăt de drum. Dacă te înhami la acest drum de leadership având în minte o destinație clară, de care să ții cont în timp ce avansezi la nivelul 5, există șanse să ai senzația că Apogeul este un loc de odihnă, în care miroase numai a roze și în care tu personal ai doar privilegii. Dacă ți s-a întâmplat acest lucru, atunci fii foarte atent!

În cartea sa, *How the Mighty Fall*, Jim Collins scrie că cei care dau greș sunt adesea de părere că au foarte multe drepturi – asta și pe fondul aroganței. Menționează că, pentru asemenea lideri „succesul este considerat ca fiind «meritat», nu ceva câștigat cu greu, mai ales în condițiile în care circumstanțele nu au fost potrivnice; oamenii încep să creadă că succesul va continua să apară indiferent de deciziile luate în interiorul organizației”.

În mod ironic, unul dintre cele mai mari pericole cu care se confruntă liderii la nivelul Apogeului este similar cu cel prin care pot trece și liderii poziționali: au senzația că au ajuns la capăt de drum.

Deciziile luate de un lider influențează întotdeauna o organizație – în bine sau în rău. Liderii care au ajuns la nivelul profesional maxim în cadrul organizației nu ar trebui să considere nimic ca fiind de la sine înțeles. Indiferent cât de buni au fost în trecut, trebuie să conceapă în continuare strategii, să cântărească opțiunile, să facă planificări și să le pună în aplicare la un nivel înalt. Cu ajutorul elanului se pot depăși o mulțime de probleme, însă nici chiar cel mai mare entuziasm nu poate compensa la nesfârșit neglijența, aroganța sau stupiditatea.

De asemenea, respectivii lideri nu ar trebui să trateze niciodată organizația ca pe proprietatea lor personală – nici măcar atunci când este proprietatea lor. Fiecare companie pentru care lucrează niște oameni este un trust. Dacă ești lider, nu poți lua decizii gândindu-te doar la interesele tale personale.

Și mai există un pericol – acela că, dacă ai ajuns în vârf, poți avea sentimentul că nu mai ai nimic de învățat. Dacă este

Dacă vei continua să înveți, atunci ești pe drumul cel bun.

valabil și în cazul tău, atunci este începutul sfârșitului. Ca să fii eficient, trebuie să fii dispus întotdeauna să înveți. Niciodată nu ai ajuns la capăt – ci poți doar să te străduiești să devii mai bun. Această gândire trebuie să te însoțească în fiecare zi din călătoria ta de leadership. Dacă vei continua să înveți, atunci ești pe drumul cel bun.

2. Faptul că ai ajuns la nivelul Apogeului te poate face să-ți acorzi o importanță mult prea mare

Puține lucruri sunt mai ridicole decât liderii care se iau mult prea în serios și încep să creadă că sunt chiar darul pe care Dumnezeu l-a făcut omenirii. Și, totuși, aceste lucruri se întâmplă tot timpul. Istoria este plină cu exemple de oameni care au fost mai încântați decât ar fi trebuit de poziția și puterea deținute.

Un asemenea lider a fost regele Gustavus Adolphus al Suediei. Era cunoscut pentru faptul că se dovedise a fi un strălucit comandant militar și, în perioada domniei sale, a transformat Suedia dintr-o țară neînsemnată într-o putere importantă în Europa, instaurând ceea ce avea să se numească ulterior Epoca de Aur a Suediei. Dar, asemenea multor lideri puternici, a început să creadă că tot ceea ce-și dorește el personal va avea în mod automat și succes.

În perioada în care a luptat în Războiul celor 30 de ani, și-a dorit să stăpânească și Marea Baltică. În acest scop, era hotărât să construiască o navă care să le întrecă pe toate celelalte de până atunci ca mărime și frumusețe. A stabilit dimensiunile și armamentul cu care era înzestrată aceasta, chiar dacă nu avea nici un fel de experiență navală și a înmănat planurile constructorilor – pe ele erau scrise următoarele cuvinte: „Nimic nu poate fi mai impresionant și mai dedicat glorificării Majestății Sale Regae decât această navă, care să fie împodobită cu cele mai magnifice decorații care au fost vreodată întâlnite în ocean”.

Nava a primit numele Vasa, după reședința monarhiei. Pe măsură ce războiul se intensifica, regele era nerăbdător să o lanseze la apă. Au fost efectuate teste pentru a verifica stabilitatea, însă regele nu mai tolera sub nici o formă o altă întârziere. Astfel că, pe 10 august 1628, Vasa a fost lansată pe mare. Mii de oameni au asistat cum vasul părăsea încet portul din Stockholm. Imediat însă ce nava s-a confruntat cu primele vânturi, a început să se clatine. S-a înclinat, a luat apă și s-a scufundat la mai puțin de o milă distanță de locul de unde plecase! În mod clar, încrederea regelui nu fusese suficientă pentru ca ambarcațiunea să rămână pe linia de plutire.

De fiecare dată când un lider începe să-și acorde o importanță mult prea mare, are și probleme. Atunci când oamenii excelează în profesia lor, în jurul acestora se dezvoltă un soi de mitologie. În mințile celorlalți încep să ocupe un loc extrem de important. De cele mai multe ori este vorba despre o exagerare. Nici un lider de la nivelul 5 nu este atât de bun pe cât îl consideră ceilalți. Și nici un lider – indiferent cât de bine a condus – nu este vreodată deasupra legilor de leadership. Aceste legi sunt asemenea gravitației. Ți se aplică indiferent că tu însuși crezi sau nu în ele.

Dacă devii un lider de nivel 5, nu uita niciodată că, la fel ca toți ceilalți, ai început de la statutul de lider pozițional. Trebuie să te străduiești să construiești relații. Trebuie să dovedești că ai rezultate. Și nu poți să investești în viețile celorlalți fără eforturi. Fii încrezător, dar și modest. Dacă ai ajuns să ai succes, acest lucru s-a întâmplat doar pentru că alții te-au ajutat pe parcurs.

3. Nivelul Apogeului te poate face să nu te mai concentrezi asupra lucrurilor adecvate

Atunci când liderii ating nivelul 5, numărul de oportunități de care beneficiază crește foarte mult. Toată lumea vrea să audă ceea ce au de spus asemenea lideri. Însă foarte multe dintre aceste oportunități nu ajută cu nimic organizația condusă de respectivul lider.

În lucrarea *Good to Great*, Jim Collins ne oferă niște exemple care ilustrează modul în care se pot întâmpla aceste lucruri. Unul dintre ele se referă la fostul președinte de la Chrysler, Lee Iacocca:

Lee Iacocca, de exemplu, a salvat Chrysler de pe marginea prăpastiei, contribuind la una dintre cele mai spectaculoase povești de business din America. Chrysler a crescut de 2,9 ori mai mult decât media pieței. Ulterior, totuși, Iacocca și-a îndreptat atenția asupra propriei persoane, dorindu-și să devină unul dintre cei mai cunoscuți CEO din istoria afacerilor din SUA. *Investor's Business Daily* și *Wall Street* scriau despre faptul că este prezent în mod regulat la talk show-uri precum

Today și *Larry King Live*, apărând personal în peste optzeci de reclame și exprimându-și intenția de a candida la președinția Statelor Unite (la un moment dat, declara: „Să conduci Chrysler este mult mai greu decât să conduci țara... Aș putea revigora economia națională în șase luni”), promovându-și agresiv biografia personală. Cartea *Iacocca* s-a vândut în peste șapte milioane de exemplare și l-a ridicat la statutul de vedetă... „Acțiunile” personale ale lui Iacocca au crescut foarte mult, însă în a doua jumătate a mandatului său, acțiunile Chrysler au scăzut cu 31% sub nivelul general al pieței¹.

Dacă liderii care ating nivelul Apogeului vor să aibă cât mai mult de câștigat de pe urma timpului investit, trebuie să se concentreze pe viziunea și scopul propuse și să continue să conducă la cel mai înalt nivel.

Recunosc cu părere de rău că, uneori, și eu mi-am pierdut concentrarea pe parcursul carierei de lider. Mi s-a întâmplat la EQUIP, în urmă cu câțiva ani. În primii opt ani de funcționare a companiei, ne-am îndreptat atenția pe instruirea a aproximativ un milion de lideri din întreaga lume – am și denumit acest lucru „Mandatul celor un milion de lideri”. A fost nevoie de foarte multă atenție și am alocat toate resursele disponibile pentru ca lucrurile să fie duse la bun sfârșit. Atunci când ne îndeplineam un scop, sărbătoream. Fiecărui membru al echipei, trainer și donator principal i-am oferit un inel în semn de apreciere pentru ajutorul oferit. La un moment dat însă, nu am mai fost la fel de concentrați. Am continuat să organizăm programe de training pentru lideri, însă treceam printr-o perioadă de scădere. Eu personal nu mă concentram asupra unui scop nou – și nici echipa. Era o mare greșeală, fiindcă asta însemna că nu profitam de elanul creat și nu mai țineam pasul cu ritmul susținut de până atunci. Vestea cea bună este că liderii de la EQUIP au lucrat cot la cot, au identificat următoarea sarcină mai importantă asupra căreia să ne concentrăm și ne-am îndreptat atenția din nou către ceea ce trebuie. Indiferent unde anume te afli în călătoria ta de leadership, nu uita niciodată că ceea ce te-a adus

acolo unde ești nu te va duce și la următorul nivel. Fiecare pas înainte presupune concentrare și disponibilitatea de a învăța, de a te adapta, de a concepe strategii și de a lucra. Nu poți rămâne în vârf fără concentrare, modestie și muncă asiduă.

Indiferent unde anume te afli în călătoria ta de leadership, nu uita niciodată că ceea ce te-a adus acolo unde ești nu te va duce și la următorul nivel.

Comportamentul indicat la nivelul 5

Cum să utilizezi Apogeul ca pe o unealtă de a face ceva mai spectaculos decât tine însuși

Leadershipul ar trebui să se refere întotdeauna la ceilalți, nu la liderul în sine. Este valabil la fiecare nivel și, în mod special, este important la Nivelul 5, fiindcă să îi determini pe oameni să facă ceva din respect profund este cea mai înaltă treaptă a leadershipului. Liderii de top au o mulțime de energie și trebuie să o folosească la maximum în timp ce conduc, astfel încât să facă mai mult decât să se ajute pe ei înșiși.

Iată care sunt sugestiile mele:

1. Fă-le loc și altora în top

Unul dintre cele mai importante lucruri pe care le poate oferi un lider de nivel 5 este acela de a le face loc în top și altor lideri. Majoritatea liderilor își fac un țel din a cultiva subalterni. Dar să aduni urmași nu înseamnă să faci loc pentru alți lideri. În calitate de lider de top, trebuie ca tu să faci loc. Acest lucru începe la nivelul 4, când începi să dezvolti lideri. Dacă faci permanent acest lucru și promovezi lideri buni ori de câte ori poți, creezi un ciclu de schimbare pozitivă în cadrul organizației, care are rolul de a face loc altor lideri. Poate părea absurd. Nu va fi tot mai puțin loc, dacă avem din ce în ce mai mulți lideri? Nu. Și iată de ce: când dezvolti un lider care dezvoltă alți lideri la rândul lui, faci mai mult loc în top, pentru că astfel amplifici dimensiunea și puterea întregii organizații. De fiecare dată când dezvolti lideri buni și îi ajuți să aibă o poziție de conducere cu

impact, ei adună în jurul lor mai mulți oameni buni. Prin urmare, organizația crește (simultan cu propriul potențial) și are nevoie de mai mulți lideri buni. Acest proces creează un ciclu de expansiune și un fel de oportunitate de a accede în top pentru alți lideri, ceea ce duce la propulsarea organizației.

Să dezvoltăm lideri de la nivelul de Apogeu presupune să ai calități temeinice și voință. Nu este ușor să dezvoltăm lideri. Și e și mai greu să dezvoltăm lideri care să se dedice dezvoltării altora, nu doar care să conducă. Studiind liderii care au doar subalterni versus liderii care au dezvoltat lideri, am început să observ câteva diferențe subtile, dar certe. Iată care sunt caracteristicile unui lider de nivel 5 care dezvoltă lideri:

Dorința liderului - să fie urmat în loc să fie nevoie de el

La începuturile carierei mele în leadership adoram ca oamenii să aibă nevoie de mine. Îmi mângâiau auzul când îmi spuneau asta. Mi-era drag să aud vorbe de genul „Nu am fi reușit fără tine.”, „Ce ne-am fi făcut dacă erai plecat?” sau „Ești singurul lider care ne înțelege cu adevărat.” Din nefericire, îi credeam!

Realitatea este că nimeni nu e indispensabil. Și, mai rău, a le permite altora să devină dependenți depășește granițele satisfacerii egoului liderului. Este un stil de leadership foarte limitativ, cu o durată de viață extrem de mică.

Primul pas în dezvoltarea liderilor este să ai dorința de a dezvolta oameni, așa încât aceștia să reușească fără tine. Autorul și formatorul în leadership Fred A. Manske Jr., fost director executiv la FedEx, a observat că „Liderul ideal este acela care vrea să dezvolte alți oameni până la punctul în care este posibil ca ei să îl depășească în cunoștințe și abilități.” La nivelul de top, acesta ar trebui să fie mereu țelul tău.

„Liderul ideal este acela care vrea să dezvolte alți oameni până la punctul în care este posibil ca ei să îl depășească în cunoștințe și abilități.”

– Fred A. Manske Jr.

Ținta liderului - să se aplece asupra punctelor tari ale oamenilor, nu asupra celor slabe

Unii lideri au o abordare de tipul consilierii atunci când dezvoltă oameni. Vreau să spun, de fapt, că ei se concentrează asupra a ceea

ce acea persoană face mai prost sau greșit, aplecându-și atenția asupra modalităților de a o ajuta să se corecteze în domeniile respective. Și eu la rândul meu, atunci când mi-am început cariera, am petrecut o grămadă de timp consiliind oameni. Dar, spre marea mea frustrare, am văzut doar mici îmbunătățiri la oamenii cu care lucram. Ca să fiu sincer, chiar nu eram un bun consilier. La un moment dat am avut însă și o revelație, când mi-am dat seama care era motivul principal pentru care nu făceam progrese. Mă concentram asupra slăbiciunilor oamenilor. Și acesta nu este un mod de a dezvolta oameni.

Dacă vrei să dezvolti oameni, trebuie să-i ajuți să-și descopere și să-și consolideze punctele forte. Acesta este punctul în care oamenii au cel mai mare potențial de a crește. A-i ajuta să-și dezvolte puterea este singura cale de a-i ajuta să devină lideri de înaltă calitate.

Atitudinea liderului – să denote putere în loc să o ascundă

Ai jucat în copilărie jocul numit „urmează liderul”? Scopul lui era să stai pe locul tău, în fața unei linii, cât mai mult timp posibil. Copiii care câștigau încercau disperati să facă ceva ce nimeni să nu poată imita. Ca lider de nivel 5, trebuie să fii cât poți de agresiv în a-ți arăta puterea față de ceilalți, la fel cum erai în copilărie, atunci când o ascundeai. Asta

„Tipul de leadership în care se conferă putere trece de la «forța funcției» la «forța oamenilor», toți oamenii primind roluri de conducere, astfel încât să își poată aduce contribuția maximă.”
– Lynne Joy McFarland

presupune o atitudine abundentă, în care motto-ul tău să fie „Hai să conducem împreună”. Trebuie să devii un adevărat specialist în a le da putere celorlalți. Așa cum spunea Lynne Joy McFarland în cartea *21st Century Leadership: Dialogue with 100 Top Leaders*: „Tipul de leadership

în care se conferă putere trece de la «forța funcției» la «forța oamenilor», toți oamenii primind roluri de conducere, astfel încât să își poată aduce contribuția maximă.”

Perspectiva liderului – să privească potențialii lideri așa cum ar putea fi, nu așa cum sunt

Unul dintre pașii-cheie în a dezvolta lideri – la orice nivel – este să nu privești oamenii așa cum sunt văzuți de alții, ci așa cum ar

putea ei să fie. Să ai posibilitatea de a acoperi discrepanța dintre felul în care este cineva în realitate și împlinirea potențialului acesteia este ceea ce îi motivează pe liderii de nivel 5 să „crească” alți lideri la nivelul 4. Ca să vezi ce este ai nevoie de foarte puțin talent. Să vezi ceea ce ar putea fi – și să faci astfel încât acest lucru să devină realitate – presupune viziune, imaginație, talent și angajament. Este vorba despre niște calități indispensabile unui lider de top.

Impactul liderului – să știe că este nevoie de un lider de nivel 5 pentru a dezvolta un lider de nivel 4

Nu e ușor să conduci și să dezvolti lideri. Liderii cu potențial ridicat doar îi vor urma pe cei de dinaintea lor – din punct de vedere al abilităților, experienței sau din amândouă. Cineva clasat pe poziția a noua din punct de vedere al leadershipului nu va urma pe cineva de pe poziția a cincea. Din acest motiv, liderii aflați la nivelul Apogeului nu pot delega procesul de dezvoltare a leadershipului altora care sunt mai puțin talentați decât cei cărora le sunt mentori. Pur și simplu nu funcționează. Dacă există potențiali lideri de nivel 5 sau 4 în organizația ta și tu ești un lider de nivel 5, trebuie să-ți dedici timpul și efortul astfel încât să le fii mentor. Altminteri, ei vor pleca în altă parte, pentru a găsi un lider de nivel 5 dornic să facă asta. Cei mai buni potențiali lideri nu vor rămâne în organizație dacă tu nu te duci acolo unde sunt ei, nu le întinzi o mână și nu-i ajuți să urce la nivelul tău.

2. Fii permanent un mentor pentru potențialii lideri de nivel 5

Am predat și am scris pe tema leadershipului vreme de trei decenii și jumătate, iar în tot acest răstimp am avut privilegiul de a lucra cu o mulțime de organizații. Fiecare dintre ele se confrunta cu propriile dileme, necesități și circumstanțe. Oricum, toate au avut ceva în comun. Aveau nevoie de lideri mai mulți și mai buni! Nu o dată am auzit spunându-se în cadrul organizației „Avem prea mulți lideri. Iar cei pe care-i avem sunt mai buni decât vrem. Ne poți ajuta să scăpăm de câțiva dintre ei?”

De curând, am participat la un interviu luat de prietenul meu Bill Hybels fostului CEO de la General Electric, Jack Welch. Bill îi punea lui Welch întrebări despre succesiune (un subiect la care mă voi referi la un moment dat în mod special). Welch spunea că a făcut o listă cu potențiali succesori cu câțiva ani înainte de a pleca de la General Electric. Lista includea trei categorii: lideri cu succesul asigurat, lideri cu potențial și speranțe – și a numit câteva persoane.

Pe măsură ce vorbea, am început să mă întreb cum putea să aleagă între liderii cu succesul asigurat, dar înainte de a merge mai departe cu gândurile, Welch m-a uluit, menționând că succesorul lui a venit din categoria speranțelor. Și asta m-a făcut să mă gândesc la importanța mentoratului. Am ajuns la următoarele concluzii:

1. Trebuie să ai o mulțime de lideri buni pentru a selecta cei mai buni lideri.
2. Trebuie să le dai tot ce ai tu mai bun tuturor potențialilor lideri de Nivel 5, deoarece s-ar putea să fii surprins de cine se va dovedi a fi cel mai puternic la final.

Indiferent care ar putea fi potențialul tău de leadership, ar trebui să depui efortul de a urca spre nivelul 4, astfel încât să poți investi în ceilalți. Dar dacă atingi nivelul 5, trebuie să ai o responsabilitate mult mai mare. Nimeni altcineva decât un lider de nivel 5 nu poate ridica alți lideri de nivel 5. Dacă reușești să ajungi la vârf, oferă-le ce ai mai bun celor mai buni lideri potențiali și nu înceta niciodată să le fii mentor.

3. Creează un cerc intern care să te mențină cu picioarele pe pământ

Când liderii ating nivelul 4, cercul lor intern îi face să fie mai buni. Legea Cercului intern spune că toți cei aflați în apropierea liderilor le determină potențialul. Membrii cercului intern îi ajută pe lideri să-și aducă organizația la un nivel superior. Este valabil și la nivelul 5, dar cercul interior trebuie să îndeplinească și o altă funcție: trebuie să mențină liderul cu picioarele pe pământ. Așa cum am

explicat deja, este foarte ușor pentru lideri să înceapă să-și acorde o importanță mult prea mare la nivelul 5. Un cerc interior bun îi poate ajuta pe liderii de la nivelul Apogeului să evite derapajele.

Jim Collins, în *How the Mighty Fall*, scrie despre eroziunea dinamicii unei echipe sănătoase, care poate apărea în organizațiile cu mare succes. „Există un declin accentuat în ceea ce privește calitatea și cantitatea dialogului și a dezbaterii; există o trecere fie către managementul consensual, fie către cel dictatorial, și nu un proces de discuții și înțelegeri urmat de un angajament comun în executarea deciziilor.” Când apar astfel de situații, liderul și organizația pot avea probleme.

La nivelul 5, un cerc interior corespunzător le va permite liderilor să fie ei înșiși, iar membrii cercului interior le vor spune în același timp adevărul despre ei înșiși. Aceste lucruri fac călătoria plăcută, previn izolarea și îi împiedică pe lideri să devină aroganți. Și iată vestea bună. Oamenii din cercul tău interior pot deveni oamenii tăi preferați – asemenea membrilor familiei.

4. Fă pentru organizația ta lucruri pe care numai liderii de nivel 5 le pot face

Faptul că se află la nivelul 5 îi permite unui lider să vadă și să facă lucruri care nu pot fi făcute din nici o altă poziție în leadership. Unele dintre ele sunt evidente. Dacă ești un lider de top în organizația ta, tu trebuie să o ghidezi. Tu trebuie să fii un model de urmat pentru fiecare din organizație, prețuind oamenii, continuând să te dezvolți, urmând regula de aur, fiind autentic, arătând care sunt valorile pe care le adopți și trăind după prioritățile adecvate.

Alte chestiuni pot fi mai puțin evidente și foarte specifice în situația ta și în organizație. S-ar putea ca tu să fii capabil să creezi un produs sau un serviciu inovator. S-ar putea ca tu să fii capabil să alegi o valoare sau o cauză pe care nimeni altcineva nu a putut s-o vadă într-un mod la fel de eficient. S-ar putea ca tu să poți ajuta oamenii să-și îmbunătățească viețile. S-ar putea ca tu să-ți pui amprenta asupra comunității tale într-un fel unic. S-ar putea ca tu să ai relații cu oameni care te pot ajuta să faci ceva important. Toată

munca pe care ai făcut-o și toată influența pe care ai câștigat-o de-a lungul anilor ar putea fi în mâinile tale, astfel încât tu să poți face mai mult cu ajutorul lor. Ochii, urechile și inima trebuie să fie permanent deschise la oportunități. Succesul pe care îl ai nu ți-a fost dat numai pentru tine. Liderii de nivel 5 au o platformă de condus și convins. Oricând este posibil, folosește-o pentru a insista asupra acelor lucruri care te-au ajutat. Leadershipul înseamnă influență. Profită de el pentru a le conferi și altora valoare.

5. Planifică-ți succesiunea

Pe la mijlocul anilor '80, am avut privilegiul de a petrece câteva zile cu expertul în management Peter Drucker. Un grup de lideri a avut șansa de a sta cu el, de a asculta, de a lua notițe și de a-i pune întrebări. Am învățat multe lucruri minunate de la Drucker; una dintre întrebările pe care le-a pus m-a provocat mai mult decât orice altceva. În timpul sesiunii, el ne-a întrebat pe fiecare în parte „Cine te va înlocui?”.

Înainte de acel moment, niciodată nu mi-am pus această întrebare. Iar în clipa aceea nu am avut nici un răspuns. Dar am plecat, după timpul petrecut cu el, determinat să fac astfel încât să fiu capabil să-i dau un răspuns. Și din acea zi încolo, m-am dedicat dezvoltării liderilor de top din cercul meu de influență și ajutorării acestora, pentru a fi gata să conducă la cel mai înalt nivel posibil. A lăsa un succesor este cel mai mare dar pe care un lider îl poate oferi unei organizații.

Greutățile leadershipului de tranziție sunt de departe mult prea comune și, asemenea predării ștafetei la o cursă, leadershipul de tranziție trebuie bine planificat și executat. Succesul depinde de liderul care deține ștafeta și care o predă următorului lider, timp în care amândoi aleargă la viteză maximă. Scriitorul Lorin Woolfe spune că „Cel mai important test pentru un lider nu este dacă ia decizii inteligente și acționează decisiv, ci dacă îi învață pe ceilalți să fie lideri și construiește o organizație care să-i poată continua și susține succesul chiar și atunci când el nu este în preajmă.” Adevărații lideri lasă egoul la o parte și depun eforturi pentru a „crește”

succesori care să-i depășească. Și planifică să predea ștafeta în timp util, în vreme ce încă aleargă. Dacă un lider a început deja să încetinească ritmul, ștafeta este predată prea târziu. Nici un lider nu ar trebui să afecteze entuziasmul de moment al organizației rămânând prea mult în interiorul organizației, doar pentru propria mulțumire. Problema numărul unu cu care se confruntă liderii de nivel 5 este aceea că stau prea mult. Deci, dacă ești un lider de nivel 5 care conduce o organizație, planifică-ți succesiunea și pleacă înainte să simți că trebuie s-o faci.

6. Lasă o moștenire pozitivă

La un moment dat, cineva l-a întrebat pe Billy Graham care este cel mai surprinzător lucru din viață. „Durata ei prea scurtă”, a răspuns el. Acum, că am intrat în al șaselea deceniu de viață, trebuie să fiu de acord cu el. Când ești tânăr, abia dacă mai ai răbdare să ajungi undeva în viață – să acumulezi succese, să urci, să ai un impact. Dacă ai o personalitate de tip A, te miști rapid și încerci să cucerești cât de mult teren poți. Dar, pe măsură ce îmbătrânești, îți dai seama că există și alte lucruri în viață în afară de succes. Vrei să faci diferența. Și dacă te gândești la asta destul de devreme, ai oportunitatea de a lăsa o moștenire pozitivă. Asta e ceea ce-mi doresc să fac. Sper că și tu la fel.

Unul dintre secretele pentru a ajunge la capătul vieții fără regrete este acela de a te strădui să lași o moștenire durabilă. Dacă ești un lider de nivel 5, vreau să te încurajez să-ți folosești influența pe care

La un moment dat, cineva l-a întrebat pe Billy Graham care este cel mai surprinzător lucru din viață. „Durata ei prea scurtă”, a răspuns el.

o ai acum ca să creezi o lume mai bună. Cum? Mai întâi, recunoaște că tot ceea ce faci în fiecare zi, de-a lungul timpului, devine propria ta moștenire. Fie că este vorba despre a petrece timp de calitate cu familia ta în fiecare zi, fie despre a economisi bani și a-i investi în fiecare lună, despre a vorbi frumos și a-i încuraja pe ceilalți în fiecare zi – aceste acțiuni se transformă într-o moștenire cu impact pozitiv.

Apoi, decide acum care ai vrea să-ți fie moștenirea. Cum ai vrea să-și aducă lumea aminte de tine? Ce ți-ar plăcea să spună oamenii

despre tine la înmormântarea ta? Știi care vrei să fie impactul pe care dorești să-l lași în urma ta? Știi ce poți investi în potențialii lideri care vor vrea să te ajute să-l construiești?

În final, înțelege că o moștenire este o sumă a întregii tale vieți, nu doar fragmente. Dacă ai eșuat, e în regulă. A luat viața ta o cale mai puțin decât ideală? Las-o în urmă. Poziționează-te în direcția cea bună și începe să schimbi felul în care trăiești chiar de azi. Îndeplinește-ți misiunea și viziunea în viață. Fă asta chiar acum, înainte de a fi prea târziu să poți schimba ceva. Nu te lăsa dus de val până la sfârșitul zilelor tale, întrebându-te cum ar fi putut fi. Decide astăzi cum va fi viața ta și apoi acționează în fiecare zi pentru a-ți transforma visele în realitate și a-ți „trăi” moștenirea!

Legile leadershipului la nivelul Apogeului

Pe măsură ce ieși în considerare diferitele aspecte ale nivelului 5, te rog să fii atent la felul în care se aplică următoarele Legi ale leadershipului:

Legea Respectului

***Oamenii urmează în principiu liderii mai puternici
decât ei înșiși***

Atunci când am făcut un rezumat al celor 5 niveluri de leadership, în primul capitol al acestei cărți, am folosit cuvântul respect pentru a descrie nivelul 5. La Apogeu, liderii au condus atât de bine, o perioadă atât de lungă de timp, încât au devenit mai importanți decât își puteau imagina; oamenii sunt influențați de reputația lor, chiar mai înainte de a exista un contact direct între lideri și cei care îi urmează. Ralph Waldo Emerson spunea că „fiecare mare instituție este umbra prelungită a unui singur om”. Această declarație este o descriere corectă a liderilor de nivel 5.

Prezența lor are un impact.

E drept că liderii câștigă respect la fiecare nivel. O fac arătând apreciere față de șansa de a conduce la nivelul 1, dezvoltând relații la nivelul 2, creând echipe productive la nivelul 3 și dezvoltând oameni la nivelul 4. Dar la nivelul 5 respectul pe care l-au câștigat începe să se amplifice. Fiecare vrea să urmeze un adevărat lider de nivel 5.

„Fiecare mare instituție este
umbra prelungită a unui
singur om.”

– Ralph Waldo Emerson

Legea Intuiției

Liderii evaluează totul prin prisma dorinței de a fi lideri

Fiecare persoană este intuitivă în felul ei. Cu toții avem o intuiție puternică în domeniile în care avem abilități. Ceea ce posedă din plin liderii de nivel 5 este intuiția în leadership și, drept urmare, ei văd totul prin prisma leadershipului. Liderii buni învață să aibă încredere în ceea ce Emerson numea „impulsul binecuvântat”. Este imboldul care te informează că ceva este corect. Liderii de nivel 5 învață să aibă încredere în acele instincte și să acționeze în consecință.

Dintre toate legile leadershipului pe care le predau, Legea Intuiției este cea mai dificilă. De ce? Pentru că celor mai mulți oameni le este greu să predea în domeniile în care dau dovadă de intuiție. Intuiția este abilitatea de a experimenta imediat, fără a gândi rațional. Dacă poți îndeplini sarcinile de leadership, știind că sunt cele corecte, dar fără a le fi examinat din punct de vedere rațional, este dificil să explici de ce ai făcut ce ai făcut.

Cu cât ești mai înzestrat de la natură în leadership, cu atât mai puternică s-ar putea să fie intuiția ta. Învață să ai încredere în ea. Și dacă harul tău în leadership nu este foarte dezvoltat, nu-ți pierde speranța. Deși este foarte adevărat că intuiția ta în leadership nu va fi niciodată la același nivel cu aceea a unui lider înnăscut, poți totuși să-ți dezvolți o intuiție în leadership bazată pe experiență și pe analiza propriilor eșecuri și succese.

Legea Sincronizării

Când a conduce este la fel de important precum ceea ce ai de făcut și încotro te îndrepti

Strâns legată de Legea Intuiției este Legea Sincronizării, fiindcă sincronizarea este în mare parte instinctivă. Pentru un lider de nivel 3 este destul de simplu să știe ce are de făcut. Să identifice momentul potrivit poate fi mult mai greu. De ce? Intervin foarte mulți factori intangibili. Adesea, o simplă bănuială este tot ce avem nevoie pentru a lua o decizie cu privire la sincronizare – un aspect care poate fi greu de explicat. Oamenii pot asculta lucruri mai dificile și respectă punctul de vedere al persoanei care le exprimă. Intuiția nu cântărește

atât de greu – numai dacă nu ai un palmares dovedit, de evaluări corecte, pe care să te bazezi.

Liderii de nivel 5 au atât de multă experiență și credibilitate, încât ceilalți le ascultă impulsurile atunci când vine vorba de sincronizare. Dacă nu ești încă la nivelul 5, atunci ai grijă, fiindcă ceilalți s-ar putea să nu aibă încredere în sfatul tău, în ceea ce privește sincronizarea. Dar nu dispera. Ascultă-ți intuiția, ia aminte când este corectă sau greșită și dezvoltă un palmares care îți va aduce credibilitatea pe care o dorești.

Legea Moștenirii

Valoarea în timp a unui lider se măsoară prin succesori

Am discutat deja despre importanța moștenirii pe care o lași la nivelul 5, așa că nu trebuie să mai insist prea mult aici. Permite-mi să îți mai împărtășesc o singură idee: **țelul în viață nu este acela de a trăi pentru totdeauna. Țelul în viață este să crezi ceva care să dureze pentru totdeauna.** Cea mai bună cale de a face așa ceva în calitate de lider de nivel 5 este să investești ceea ce ai în viețile altora.

Țelul în viață nu este să trăiești pentru totdeauna. Țelul în viață este să crezi ceva care să dureze pentru totdeauna.

Legea Dezvoltării explozive

Pentru a exista dezvoltare, fii liderul celor care te urmează; pentru a multiplica, fii liderul altor lideri

De fiecare dată când dezvolti un potențial lider la nivelul 4, schimbi organizația în mai bine și îi amplifici potențialul. De ce? Deoarece...

Când dezvolti un subaltern, câștigi un subaltern.

Când dezvolti un lider, câștigi un lider și pe subalternii lui.

Când dezvolti un lider de nivel 4, câștigi un lider care creează alți lideri și tu câștigi toți liderii și subalternii pe care ei îi conduc.

Iată de ce liderii de nivel 5 sunt atât de puternici și de ce organizațiile lor au un potențial nelimitat!

Ajută-i pe ceilalți să ajungă la nivelurile 4 și 5

*Creează momente cruciale pentru liderii pe care
îi dezvolți*

La acest punct, în secțiunile anterioare ale cărții, am discutat despre convingerile care te-ar putea ajuta să avansezi la următorul nivel de leadership. Atunci când te afli la nivelul Apogeului însă, nu mai există un nivel mai înalt de leadership. Deci ce voi face în această secțiune? Te voi învăța cum să-i ajuți pe ceilalți să urce la niveluri mai înalte de leadership. Odată ce atingi nivelul 5, nu trebuie să te mai concentrezi sub nici o formă asupra propriei tale avansări, ci asupra modului în care să îi ajuți pe ceilalți să avanseze cât se poate de mult.

Care este secretul învățării artei conducerii? Pur și simplu acțiunea de a conduce. E ca și cum ai spune că înveți să conduci o mașină, conducând o mașină. Sau că înveți să gătești, gătind. Este valabilă fiecare dintre situații. Așa cum spunea odată romancierul Mark Twain: „Cunosc un om care a luat o pisică de coadă și a aflat cu 40 la sută mai mult despre pisici decât o persoană care nu a făcut-o.” Poate părea un fel de situație din care nimeni nu are de câștigat, ca atunci când nu poți obține un job fiindcă nu ai o experiență prealabilă, în condițiile în care nu poți câștiga experiență fără a avea mai întâi un job. Aici intervii tu.

În calitate de mentor, poți oferi liderilor neexperimentați experiențe care să-i facă mai buni. O experiență mică duce mult mai departe decât un noian de teorie. Ai auzit probabil zicala cum că

„Atunci când o persoană cu bani întâlnește o persoană cu experiență, persoana cu experiență ia de obicei banii și persoana cu bani câștigă experiență.” Ca lider experimentat, poți identifica lideri potențiali, îți poți da seama de ce fel de experiență au nevoie și îi poți ajuta oferindu-le aceste lucruri, într-un mediu în care eșecurile și ratările nu-i vor scoate complet din jocul leadershipului.

Poți identifica experiențele care te-au învățat lecțiile neprețuite ale leadershipului și te-au format ca persoană și ca lider? Eu pot, cu siguranță. Acestea sunt momente cruciale. În vreme ce scriam *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, am fost surprins să descopăr că-mi puteam aminti câte o experiență pentru fiecare lege care mi-a cimentat conștiința în leadership. Spre exemplu, Legea Victoriei a devenit o realitate pentru mine în 1970, când mi-am condus organizația spre atingerea unui țel pe care aproape toți îl credeau imposibil. Legea Cercului intern a devenit clară pentru mine atunci când am împlinit patruzeci de ani, când trebuie să recunosc că nu eram atât de plin de succes pe cât sperasem și dacă intenționez să îndeplinesc ceea ce doream, trebuia să dezvolt un cerc intern al altor lideri care să lucreze alături de mine.

Incidentele-cheie în viața ta – momente cruciale – sunt cele care te-au format. Ele ți-au permis să evoluezi. Și experiențele pe care le-ai avut în leadership – atât cele bune, cât și cele rele – te-au făcut liderul care ești azi. Același lucru este valabil și pentru cei pe care-i conduci și dezvolți. De ce să nu-i ajuți pe ceilalți să experimenteze cât de multe realizări pozitive posibile, în timp ce se află în grija ta?

Am citit recent un articol al lui Robert J. Thomas, în *MIT Sloan Management Review*, care confirmă observațiile mele referitoare la dezvoltarea leadershipului. Thomas argumentează că organizațiile care au rezultate bune în dezvoltarea liderilor folosesc experiențele cruciale drept „un fel de formă de dezvoltare a leadershipului superconcentrată”. El scrie că...

... momentele cruciale pot apărea atât la serviciu, cât și în afara lui. Unele iau forma reversibilă – un deces în familie, un divorț, pierderea locului de muncă. Altele implică o pauză, o

perioadă intermediară prin care trec oamenii în timpul absolvirii școlii, stagiului militar, șomajului – chiar a închisorii. O a treia formă este mutarea pe un nou teritoriu, în care individul este aruncat într-un nou rol social sau i se cere să preia un contract în străinătate, într-o țară cu totul necunoscută².

Thomas continuă să descrie două organizații foarte diferite care orchestrează și manageriază momente cruciale pentru a-și ajuta liderii să se dezvolte și să crească: Biserica Mormonă și Hells Angels. Thomas afirmă:

Ambele organizații sunt mari, trainice, complexe, multinaționale, entități care s-au dezvoltat rapid în ultimii treizeci de ani. Ambele și-au închis granițele și s-au angajat în recrutarea selectivă a noilor membri și rar permit schimbări de rang în leadershipul la vârf. Deși nu suferă nici de lacune de leadership. Fiecare grup utilizează o activitate anume drept experiență crucială pentru dezvoltarea liderilor.

Pentru Biserica Mormonă, cea mai vizibilă chestiune crucială este experiența misionară, un test de credință, identitate și talent de leadership, care mai servesc și ca principal motor de creștere pentru numărul de membri ai bisericii. Pentru Hells Angels, aceasta ia forma „mersului” pe motocicletă – un eveniment remarcabil în similitudinea lui funcțională cu aceea a turului misionar al datoriei. O scurtă analiză a acestora din punct de vedere al organizării momentelor cruciale arată cum contribuie ele la dezvoltarea bazată pe experiență a liderilor³.

Thomas a mai evidențiat, mai puțin spectaculos, că Toyota, Boeing, General Electric și MIT abordează dezvoltarea leadership-ului tot pe baza experiențelor. Dacă vrei să ai o influență covârșitoare la nivelul 5, atunci trebuie să creezi momente cruciale care le vor permite liderilor tăi cei mai buni să-și atingă potențialul de leadership. Iată sugestiile mele:

1. Identifică și creează lecții cruciale de leadership din care ei să aibă de învățat

Începe prin a identifica acele calități și aptitudini esențiale pe care trebuie să le posede orice lider bun. Aceasta va fi amprenta ta în introducerea experiențelor cheie și testarea potențialilor lideri, pe măsură ce devin pregătiți. Iată o listă pe care am conceput-o după a patruzecia aniversare a mea, când mi-am dat seama că trebuie să mă dedic dezvoltării propriului meu cerc interior de lideri:

INTEGRITATE

Viziune

Influență

Pasiune

Serviabilitate

Încredere

SOLUȚIONAREA PROBLEMELOR

Comunicare

Creativitate

Muncă în echipă

Atitudine

Autodisciplină

Odată ce am întocmit această listă, am început să caut oportunități de a pune liderii în situațiile în care aceștia puteau învăța lecții bazate pe experiență în anumite domenii. Spre exemplu, oricând era câte o problemă în organizație, nu o rezolvam eu însumi. În schimb, îl trimiteam pe unul dintre liderii pe care îi dezvoltam să încerce să-și dea seama el despre ce era vorba. Ulterior, aveam să discutăm despre felul în care el a rezolvat problema și ce a învățat. Pentru a-i sprijini în comunicare, când liderii erau pregătiți, le-am oferit ocazia de a vorbi: în fața unor grupuri diverse, liderilor sau întregii organizații. Apoi, vorbeam cu ei despre ce a fost bine sau ce a fost rău și despre ce puteau face pentru a îmbunătăți situația data viitoare. Dacă voiam ca ei să-și dezvolte influența și să-și îmbunătățească lucrul în echipă, le ceream să recruteze o echipă de voluntari pentru un eveniment sau pentru un program și să lucreze cu acea echipă până la final. Ai prins ideea. Când conduci o organizație, nu te poți concentra numai asupra îndeplinirii viziunii sau efectuării lucrurilor. Fiecare provocare, problemă, oportunitate sau inițiativă reprezintă o șansă pentru tine de a apropia potențialii lideri de acea experiență în dezvoltarea lor în leadership care le va arăta cine sunt. Încearcă să gândești în acest fel în fiecare zi.

2. Caută momente cruciale neașteptate din care ei să poată învăța

Oamenii nu învață lucruri doar pentru că vrem noi asta. Liderii de nivel 5 înțeleg că momentele din care se poate învăța vin adesea ca urmare a „salturilor” din propriile lor vieți. Schimbarea apare în viețile oamenilor atunci când aceștia...

... suferă atât de mult, încât trebuie s-o facă (durere și adversitate)

Învață destul cât să vrea să o facă (educație și experiență) sau
Primesc destul cât să fie capabili (sprijin și înzestrare)

Liderii înțelepți caută momente care să se încadreze în aceste categorii. Unele pot fi create, dar multe apar pur și simplu de la sine. Liderii buni ajută oamenii cărora le sunt mentori să învețe de la ei și îi determină să facă acest lucru explicându-le experiența și punându-le întrebările potrivite.

Spre exemplu, când oamenii descriu o pierdere din viața lor, eu fac mai mult decât să empatizez cu ei. Le cer să îmi spună ce au învățat în urma aceluia fapt. Este singura cale în viață de a transforma o pierdere într-un câștig. Cu cât este mai mare pierderea, cu atât mai mare este potențialul lecției și oportunitatea crucială de dezvoltare a leadershipului. Cu toții experimentăm cu mult mai mult decât înțelegem. Treaba ta ca lider de nivel 5 este să ajuți oamenii de nivel înalt pe care îi dezvolți să găsească sensul a ceea ce experimentează și valoarea aceluia fapt.

3. Folosește propriile tale momente cruciale drept exemple pentru a-i învăța pe alții

Fiecare lider trebuie să facă din propriile experiențe cruciale și realizări un material consistent de suport pentru următoarea generație de lideri. Pentru a face acest lucru, trebuie să fi examinat acele experiențe și să fi identificat lecțiile pe care le-ai învățat din ele. Este foarte posibil ca experiențele și lecțiile care ți-au permis ție să urci pe treptele leadershipului să îi ajute și pe alții să facă același lucru.

Recomandarea mea este ca tu să-ți faci timp să te așezi cu pixul și o coală de hârtie în față (sau la computer) și să identifice propriile tale momente cruciale. Apoi imaginează-ți felul în care acestea ar putea să-i ajute pe oamenii pe care îi dezvolți. Iată categoriile pe care le-am folosit în analiza experiențelor mele cruciale în leadership:

Există șanse ca experiențele și lecțiile care ți-au permis ție să urci pe treptele leadership-ului să îi ajute și pe alții să facă același lucru.

Inovații

Sunt experiențe care încurajează oamenii să înceapă să dezvolte o calitate sau o disciplină de leadership. Spre exemplu, în 1972, când cineva m-a provocat să concep un plan concret de dezvoltare personală pe care îl utilizam pentru a mă dezvolta – și nu reușeam – m-am angajat să adopt un plan de dezvoltare personală și să îl urmez zilnic.

Inițiative

Aceste experiențe îi ajută pe lideri să meargă mai departe după o perioadă de stagnare. Spre exemplu, în 1980, am luat dificila hotărâre de a părăsi organizația în care mă aflam de la începutul întregii mele cariere, pentru a lucra într-o altă care credeam că îmi va oferi mai multe oportunități de a-mi atinge potențialul.

Progrese

Aceste experiențe ridică liderii mai sus, permițându-le să vadă lucrurile așa cum acestea ar putea fi. În calitate de pastor al unei biserici mici, am început să vizitez biserici mai mari și să discut cu liderii acestora. Acest lucru mi-a conferit o perspectivă mult mai vastă față de experiențele mele limitate.

Pauze

Aceste experiențe le permit oamenilor să ia decizii determinante pentru direcția în care să o ia cariera lor de lideri. În 1995, am părăsit

o organizație pe care am condus-o cu succes, astfel încât am reușit să pornesc și să conduc propria mea companie, cu un potențial nelimitat.

Dezamăgiri

Aceste experiențe fac ca liderii să se oprească un moment și să evalueze unde se află și ce fac. Am suferit un infarct în 1998. Mi-a schimbat întreaga perspectivă asupra vieții, familiei, muncii și leadershipului. Mi-am îndreptat atenția către sănătate și mi-am planificat cum anume să-mi trăiesc zilele.

Recorduri

Aceste experiențe sunt exaltante, dat fiind că le permit liderilor să spargă barierele propriului stil de leadership. Când EQUIP a atins ținta de un milion de lideri – ceea ce părea aproape imposibil de realizat când a fost stabilită – mi-am dat seama că echipa mea, alături de mine personal, am fost capabili de mai mult decât ne-am imaginat în condițiile în care am lucrat împreună.

Scopul reflectării și al trecerii în revistă a realizărilor tale în leadership este acela de a le împărtăși celorlalți potențiali lideri. De ce antrenorii aduc înapoi în echipe foști jucători de succes și îi pun să-și spună poveștile victoriilor de odinioară? De ce companiile se folosesc de liderii din trecut care au construit organizația, transformându-i în legende care rămân în urma anilor lor de serviciu? De ce Biserica îi pomenește pe martirii întru credință? De ce studiem noi marii lideri din istorie? În același scop, de ce împărtășesc eu atât de multe dintre întâmplările mele? Liderii fac aceste lucruri pentru că speră că istoriile lor vor inspira alte generații de lideri pentru a-și atinge potențialul.

Vreau să te încurajez să-ți identifici experiențele legate de realizări și să le spui ca pilde mai departe liderilor pe care dorești să-i dezvolti. În același timp, trebuie să te avertizez că unii te vor considera arogant sau egoist când le vei povesti. Nu te lăsa afectat. Nu cunosc o altă cale mai bună de a le comunica altora adevăruri importante.

Oamenii au folosit poveștile pentru a preda lecții de viață de când lumea și pământul. Spune-le pe ale tale următoarei generații și ajut-o să-și găsească locul în leadership.

4. Expune-ți liderii experiențelor altor oameni și organizații, fiindcă vor fi influențați

Una dintre cele mai bune modalități pe care am găsit-o pentru a le insufla calitățile și aptitudinile de leadership liderilor mei în dezvoltare a fost să le cer să intervieveze lideri buni. Un individ se poate dezvolta foarte mult punând întrebări și căutând căi de a perfecționa o anumită calitate. Mai întâi, trebuie să-și ațintească privirile asupra liderilor buni și asupra organizațiilor bine conduse, ceea ce începe să îi pregătească pentru leadership. În al doilea rând, trebuie să preia inițiativa (și uneori să fie convingători) pentru a obține interviul. În al treilea rând, trebuie să se pregătească pentru interviu, ceea ce îi face să reflecteze mai profund asupra leadershipului. În al patrulea rând, experiența interviului în sine îi transpune într-o altă lume a liderilor și în fața unei alte culturi care îi ajută să se dezvolte. Și, nu în ultimul rând, analizând interviul și vorbind despre el cu persoana care le-a dat această sarcină, își fac pur și simplu treaba - mai ales dacă li se cere să implementeze și să predea ceea ce au învățat. La un moment dat, după ce le-am cerut liderilor mei în dezvoltare să ia cuiva un interviu, aceștia s-au întors și au spus: „Credeam că această calitate a leadershipului este foarte prezentă în viața mea, până când am fost martor la a lor. Mai am un drum lung de parcurs.”

Am învățat valoarea experienței cu lideri mari și organizații bine conduse de la tatăl meu, Melvin Maxwell. Tata mi-a făcut cunoștință cu Norman Vincent Peale, pe când eram în clasa a șaptea. Dr. Peale era un excelent specialist în comunicare, cu o atitudine pozitivă. Mi-a creat o impresie puternică, ce m-a determinat să am tot timpul o atitudine pozitivă. Tata m-a mai prezentat și lui E. Stanley Jones, când eram în liceu. Acest titan al credinței creștine era misionar, scriitor și fondatorul unei mișcări inovatoare. Acestea, dar și alte experiențe la inițiativa tatălui meu, mi-au marcat viața încă de când eram foarte tânăr.

Am încercat să-mi concurez tatăl în același fel, atât în familie, cât și cu liderii din organizația mea. Spre exemplu, când fiul meu, Joel, avea șaisprezece ani, Margaret și cu mine i-am aranjat o întâlnire cu Maica Tereza, în India. Cea mai de preț avere a lui Joel este acum o fotografie în care apar împreună. Și, în timpul anilor 90, când biserica mea a trebuit să-și extindă viziunea pentru a fi provocată să se dezvolte, am adus o sută dintre liderii din Coreea de Sus în vizită la ceea ce era atunci cea mai mare biserică din lume. Acest lucru le-a schimbat întreaga perspectivă. Liderii de nivel 5 au acces la leadership, organizații, oportunități și experiențe la care liderii tăi în devenire nu au. Creează-le asemenea oportunități, spre binele lor. Chiar dacă nu te afli încă la nivelul Apogeului, ai totuși acces la chestiuni la care liderii tăi nu au. Împărtășește-le și lor. Le poți oferi liderilor tăi experiențe care îi vor influența pentru tot restul vieții – ceea ce poate continua să creeze unde de leadership pentru generațiile viitoare. Nu ignora această oportunitate.

Ca lider aflat la nivelul Apogeului, nu știi niciodată cât de mare va fi impactul tău de fiecare dată când dezvolți un lider de nivel 4. Gândește-te permanent la acest lucru. În Grecia Antică, a existat un lider numit Socrate. Nu am niciun dubiu că ai auzit deja de el. Poate că ești surprins să afli că, deși era un important filosof, unul influent chiar și în zilele noastre, Socrate nu a scris nimic niciodată. Pe de altă parte, unul dintre oamenii cărora le-a fost mentor a făcut acest lucru. Numele acelui lider era Platon. Spre deosebire de mentorul lui, Platon și-a fondat propria academie, unde a predat și a fost mentor pentru alți lideri și gânditori. Unul dintre acei lideri tineri a fost un om numit Aristotel, poate cel mai influent dintre toți gânditorii și filozofii Greciei Antice.

În tinerețe, Aristotel era un apropiat al lui Filip de Macedonia, aflat în căutarea unui tutore pentru fiul lui în vârstă de 13 ani. Acel băiat era Alexandru, cel ce avea să devină unul dintre cei mai mari generali și cărmuitori ai istoriei lumii occidentale. Noi îl știm astăzi drept Alexandru cel Mare. Experții nu ajuns la un consens în ceea ce privește perioada în care Aristotel i-a fost mentor tânărului

Alexandru, unii spunând că a fost mai puțin de un an și alții că ar fi fost vorba de nu mai puțin de opt ani. Dar pare destul de evident că studentul lui Platon a avut un impact profund asupra bagajului de cunoștințe al tânărului.

Se spune că Alexandru l-ar fi întrebat odată pe Aristotel „Câți reprezintă unu?”. Întrebarea era foarte simplă, iar băiatul nu era un prost; Aristotel se întreba cum să-i răspundă. Ar fi trebuit ca răspunsul lui să fie unul filozofic? Matematic? Teologic? Dramaturgic?

„Îți voi da un răspuns mâine”, a replicat profesorul.

A doua zi, Aristotel i-a oferit răspunsul: „Unu poate însemna foarte bine mai mulți.” Cu alte cuvinte, unul poate avea un impact uriaș – în special când acel unu este liderul! Și în cazul lui Alexandru, unul chiar a avut un impact major. După vârsta de 30 de ani, Alexandru a cucerit lumea occidentală.

De fiecare dată când dezvolți un lider, faci o diferență. Și dacă dezvolți lideri care se folosesc de ceea ce au învățat și pentru a dezvolta alți lideri, nu mai încape vorbă despre ce fel de impact vei avea sau despre cât de mult va dura acesta.

Ghid pentru a-ți atinge potențialul maxim la nivelul 5

Pe măsură ce reflectezi la avantajele, dezavantajele, comportamentele indicate și convingerile legate de nivelul de leadership al Apogeului, utilizează următoarele indicații pentru a te ajuta să crești ca lider și să-i dezvolti pe alții să devină lideri de nivel 4.

1. Rămâi modest și educabil: cel mai mare pericol intern potențial în munca ta de a promova la nivelul 5 este acela de a te gândi că ai ajuns la capătul drumului și că ai toate răspunsurile. Acest lucru te poate transforma într-o persoană arogantă, care are puterea de a face să deraiați, atât tu, cât și organizația ta. Cel mai bun mod de a evita această situație este să rămâi educabil. Pentru a te ajuta să te dezvolti și să menții această atitudine, ai de făcut trei lucruri:

- Scrie un credo prin care să te angajezi să înveți, pe care să-l urmezi în fiecare zi; acesta ar trebui să descrie atitudinea și acțiunile pe care le vei întreprinde pentru a rămâne educabil.
- Găsește una sau mai multe persoane care sunt deasupra ta ca nivel de leadership, cu care să te întâlnești periodic și de la care să înveți.
- Dedică-te unui hobby, unei îndatoriri sau unei activități fizice cărora consideri că merită să le aloci timp, dar care să te și provoace și să te facă să rămâi modest.

Aceste trei activități ar trebui să te ajute să-ți aduci aminte că nu ai ajuns încă la capătul drumului și că mai ai încă multe de învățat.

2. **Păstrează-ți concentrarea:** dacă ai reușit să ajungi până la nivelul de Apogeu al leadershipului, deții un set de abilități de bază – un punct sau o zonă puternică – care te-au adus aici. Nu-ți permite să fii distras de la ele. Identifică acea forță interioară și scrie un plan pe care să îl pui în aplicare în următorii ani.
3. **Fă-ți un cerc interior potrivit pentru a te menține cu picioarele pe pământ:** toți liderii de succes au nevoie de un cerc interior de oameni care să lucreze alături de ei pentru a-și atinge viziunea, a-i ajuta să se bucure de călătorie și a-i menține cu picioarele pe pământ. Cine sunt oamenii care vor îndeplini aceste roluri în viața ta? Identifică-i și invită-i în viața ta și în leadership. Cercul meu interior a devenit una dintre cele mai mari bucurii personale. Iată ce le cer eu să facă:

- Să mă iubească necondiționat.
- Să mă reprezinte în conformitate cu valorile mele.
- Să mă protejeze.
- Să-mi completeze punctele slabe.
- Să continue să se dezvolte.
- Să-și îndeplinească responsabilitățile cu excelență.
- Să fie sinceri cu mine.
- Să-mi spună ceea ce trebuie să aud, nu ceea ce vreau să aud.
- Să mă ajute să duc povara, nu să fie o povară în plus.
- Să lucreze împreună ca o echipă.
- Să-mi adauge un plus de valoare.
- Să se bucure de călătorie împreună cu mine.

Oamenii din cercul meu interior îmi oferă aceste lucruri și, în schimb, eu le ofer loialitate, dragoste și protecție; îi recompensez financiar; îi dezvolt în leadership; le ofer oportunități și le împărtășesc binecuvântările mele.

4. **Fă ceea ce numai tu poți să faci:** există întotdeauna o mulțime de lucruri pe care numai liderii de top le pot face pentru organizația lor, pentru departamentul sau echipa lor. Care sunt aceste lucruri în cazul tău? Te-ai gândit vreodată la asta? Dacă

nu, fă-o acum. Și asigură-te că faci din ele o prioritate stringentă.

5. **Creează un mediu supraîncărcat de dezvoltare în leadership:** unul dintre cei mai importanți factori în crearea unei organizații de nivel 5 este dezvoltarea și menținerea unui mediu în care liderii sunt dezvoltați în permanență. Dacă tu conduci o organizație, trebuie să-ți asumi responsabilitatea de a-l crea. Alcătuiește o strategie a modurilor de a crea acel mediu și de a promova dezvoltarea leadershipului la fiecare nivel al organizației. Și asigură-te că scoți cei mai buni lideri care să-și dedice timpul dezvoltându-i pe alții. Nu trebuie să fie ceva în plus; trebuie să fie o parte a responsabilităților lor de bază.
6. **Creează loc la vârf:** analizează-ți puțin structura ta organizațională. Există deschideri disponibile pentru liderii talentați care vor să promoveze? Uită-te la acei lideri care sunt aproape de vârful clasamentului. De ce calibru sunt ei? De cât timp sunt ei în organizație? Cât timp vor mai rămâne? Sunt ei atât de bine poziționați încât liderii talentați de sub ei au doar mici speranțe de promovare? Dacă nu există deschideri și liderii pe care-i ai nu ajung nicăieri, atunci nu este loc la vârf pentru alți potențiali lideri. Cum poți găsi puțin loc? Ce noi provocări le poți da liderilor de top actuali pentru a le deschide celorlalți posturile existente? Ce fel de expansiune sau ce tipuri de inițiative ar putea lua organizația pentru a avea nevoie de lideri în plus? Dacă nu faci loc la vârf pentru dezvoltarea liderilor, vei pierde o mare parte din potențiala forță și, probabil, și din talentul tău.
7. **Dezvoltă-ți lideri de top:** liderii de nivel 5 trebuie să se dedice dezvoltării liderilor de top în organizațiile lor. Oricine are potențialul de a conduce la fel de bine ca și tine (sau chiar mai bine) ar trebui să se afle în vizorul tău pentru un mentorat față în față. Începe cu cei mai buni dintre cei mai buni. Dacă nu-ți aloci timp în fiecare săptămână pentru a lucra cu acești lideri, începe să faci asta chiar acum. Și asigură-te că folosești momentele cruciale pentru a-i dezvolta:

- Identifică lecțiile pe care trebuie să le învețe liderii buni.
 - Găsește căi de a preda fiecare dintre aceste lecții.
 - Împărtășește-le propriile tale momente cruciale.
 - Expune-i la experiențe și persoane care îi vor influența pozitiv.
 - Profită de momentele cruciale neașteptate.
8. **Planifică-ți succesiunea:** așa cum deja am menționat, Peter Drucker este persoana care m-a determinat să mă gândesc la succesori în organizația mea. Înainte de întrebarea lui referitoare la asta, sincer spun că nu prea analizasem problema. Dar tu? Te-ai gândit la cine-ți va putea ocupa postul dacă tu nu vei mai fi acolo? Dacă ai dezvoltat o mulțime de lideri de nivel 4, atunci începe să te concentrezi la cei câțiva care au cel mai bun potențial de a-ți succeda la conducere. Dacă nu ai dezvoltat lideri de mare calibru, atunci începe să o faci acum – mai exact, să ajuți liderii de nivel 3 să avanseze la nivelul 4.
9. **Planifică-ți moștenirea:** se spune că Alfred Nobel și-a citit propriul necrolog, publicat din greșeală în ziar, și asta l-a determinat să se orienteze nu spre fabricarea explozibililor, ci spre premiarea oamenilor de știință și de stat care au promovat cauza păcii și dezvoltarea. El a recunoscut că își dorea să creeze o moștenire pozitivă pe parcursul ultimelor lui zile pe pământ. Ce fel de moștenire vrei tu să lași în urma ta? Care va fi rezultatul final al eforturilor și carierei tale în leadership? Nu aștepta ca altcineva să-ți determine rolul vieții. Identifică-l în vreme ce ești încă apt să acționezi în consecință și începe să faci tot ceea ce trebuie pentru a încerca să îndeplinești moștenirea.
10. **Folosește-ți succesul în leadership ca o platformă pentru ceva mai mare:** dacă ești un lider la apogeu, atunci oamenii te respectă în afara organizației și industriei și ai o reputație care îți conferă un grad de credibilitate. Cum te vei folosi de acest lucru? Ce oportunități ai pentru a contribui la cauze mai mărețe decât ale tale? Gândește-te puțin la asta și apoi dezvoltă-ți abilitatea spre beneficiul celorlalți din afara sferei tale directe de influență.

Portretul unui lider de nivel 5

Antrenorul John Wooden

Ziuă mea favorită de naștere din toate timpurile a fost cea din 20 februarie 2003 – cea în care am ajuns să-l întâlnesc și să iau masa cu unul dintre eroii mei – nu vreun general, politician sau un star de cinema. Am petrecut un timp cu un profesor numit John Wooden, care se întâmpla să fie cel mai de succes și cunoscut antrenor de baschet din lume. Îi învăța pe tinerii de la UCLA să joace baschet și – mai important – cum să aibă o viață de succes. Era un lider de nivel 5 în toată puterea cuvântului.

Admirația mea și respectul față de John Wooden au luat naștere încă de pe când eram un copil. Știi, baschetul a fost prima mea iubire. Nu voi uita niciodată ziua din clasa a patra când am participat la un meci al liceului. M-a fascinat. În următorii doisprezece ani, am jucat baschet aproape în fiecare zi. Și pentru că eram un mare admirator al jocului, știam totul despre Wooden. Și cum să nu fi știut! În timpul mandatului lui de antrenor la UCLA Bruins, Wooden a câștigat 620 de meciuri în douăzeci și șapte de sezoane. Echipele lui au câștigat zece titluri NCAA în timpul ultimelor lui douăsprezece sezoane, inclusiv șapte la rând, din 1967 până în 1973. La un moment dat, echipele lui au înregistrat performanța a 88 de meciuri câștigate consecutiv. Au avut patru sezoane perfecte, de 30-0¹. Au mai câștigat și 38 de partide în turneele NCAA și recordul de 98 de victorii acasă, la Pauley Pavilion. John Wooden a fost numit „Antrenorul anului” în Liga NCAA College, în 1964, 1967, 1969, 1970, 1971, 1972 și 1973. În 1967, a fost numit „Antrenorul anului” la Premiile Henry Iba Award USBWA College Basketball. În 1972, a primit premiul

„Sportivul anului” acordat de revista *Sports Illustrated*. A fost inclus în Basketball Hall of Fame ca antrenor în 1973, devenind primul care a primit acest merit atât în calitate de jucător, cât și de antrenor². Când am avut șansa de a-l întâlni în realitate, am fost copleșit. Îl admiram pe acest om de aproape patruzeci de ani! Cât de des ai șansa de a întâlni unul dintre cei mai mari eroi ai tăi? Și pentru că asta s-a întâmplat de ziua mea, a fost cu atât mai plăcut.

O zi cu antrenorul

Ziua petrecută cu antrenorul Wooden a început la restaurantul lui preferat. Primele treizeci de minute de la începutul prânzului am stat de vorbă și ne-am cunoscut. A fost o reală plăcere, fiind o persoană cu care se putea discuta foarte ușor. Înainte de toate, am deschis o agendă pe care o adusesem cu mine și i-am cerut: „Domnule Wooden, v-ar deranja dacă v-aș pune câteva întrebări?”. Petrecusem câteva ore pregătindu-mă pentru întâlnire, dat fiind că erau multe lucruri pe care voiam să le învăț de la el. După ce mi-a spus că este de acord să-mi răspundă, a făcut acest lucru cu răbdare, în următoarele trei ore, mutându-ne la un moment dat la el acasă, în vecinătate.

John Wooden a fost mai mult decât un profesor și un antrenor. A fost și un adevărat filosof. Gândurile și teoriile lui au fost menționate în duzini de cărți. Dar să citești despre el și să-l citezi nu reprezintă nimic pe lângă bucuria de a auzi totul chiar din gura lui. Antrenorul emana o demnitate interioară care m-a făcut să simt că sunt valoros și umil în același timp. Înțelepciunea din cuvintele lui era amplificată de caracterul extraordinar de care dădea dovadă. Nu numai că m-am întâlnit cu antrenorul, ci am experimentat alături de el.

Pe măsură ce antrenorul vorbea, luam notițe cu grijă; ideile lui aveau un plus de credibilitate pentru mine, căci am putut să-i simt preocuparea față de propria mea persoană și dorința de a-mi fi de ajutor. Integritate, respect și amabilitate – iată tot atâtea caracteristici ale cuvintelor lui. Înțelepciunea de care dădea dovadă era rezultatul unei vieți trăite după propriile principii, vreme de nouăzeci și trei de ani. Și uluitor era că tot ceea ce făcea părea lipsit de vreun efort.

În timpul conversației noastre, antrenorul mi-a arătat un cartonaș care pentru el era important. A spus că tatăl lui i l-a dat pe când avea 12 ani (ceea ce trebuie să se fi întâmplat prin 1922!). Antrenorul a spus că l-a citit în fiecare zi și că întotdeauna a făcut tot ce i-a stat în puteri să aplice în viața de zi cu zi ceea ce scria pe el. Pe cartonaș era scris:

A da tot ce e mai bun în tine

Fii sincer cu tine.

Fă din fiecare zi o capodoperă.

Ajută-i pe ceilalți.

Înfruptă-te cu sete din cărți bune.

Fă din prietenie o artă deosebită.

Construiește un adăpost pentru o zi ploioasă.

Roagă-te pentru îndrumare și mulțumește pentru binecuvântări în fiecare zi.

Cred că oamenii care-l cunoșteau ar fi de acord că el chiar a reușit să urmeze sfatul tatălui său și că eforturile făcute au influențat în bine viețile multor oameni. În acea zi, după ce m-am despărțit de John Wooden, mi-am dat seama că mă bucurasem de prezența unui om extraordinar – un adevărat lider de nivel 5.

Am fost norocos să am șansa de a-l întâlni pe John Wooden. Am fost chiar și mai norocos pentru că în următorii șapte ani am avut privilegiul de a mă mai întâlni cu el de câteva ori și am continuat să învăț de la el – și dacă mi-a făcut o impresie deosebită de la început, aceasta s-a amplificat pe parcurs. De fapt, când predau nivelul 5 de leadership și mi se cere să dau un exemplu de lider de nivel 5, John Wooden este persoana despre care vorbesc cel mai des, deoarece cred că, dacă îi studiază viața, oricine poate învăța lecții extraordinare de leadership. Și ca un gând de încheiere în această carte, aș vrea să-ți arăt cum se răsfrânge viața lui John Wooden în cele 5 niveluri de leadership.

Nivelul 1. Poziția – Oamenii te urmează pentru că trebuie

John Wooden a antrenat în baschet vreme de treizeci de ani. La fel ca toți liderii, a început prin a primi o poziție de conducere și a

avut oportunitatea de a da tot ce era mai bun în el. Mulți antrenori se bazează mult pe poziția pe care o dețin. Atitudinea lor este una de tipul: *Eu sunt antrenorul; tu ești jucătorul*. Faci cum spun eu! Nu este întotdeauna cea mai bună abordare de urmat, dar există și momente în care este potrivită. Și antrenorul a făcut uz de poziția lui când a fost nevoie, dar cu delicatețe.

Spre exemplu, antrenamentele lui Wooden nu erau lungi, dar fiecărui jucător i se cerea la antrenament dedicare totală. Dacă un jucător nu se mai putea concentra și greșea, antrenorul îl dădea afară de la antrenament.

Antrenorul Wooden mi-a spus odată că banca era cea mai mare forță pe care o avea antrenorul în a obține tot ce era mai bun de la jucătorii lui. Dacă ei nu reușeau să joace meciul în felul lui, făcea uz de poziția lui de antrenor pentru a-i trece pe banca de rezerve și nu le mai permitea să joace. Asta i s-a întâmplat lui Sidney Wicks, un jucător de baschet foarte talentat de la UCLA. În prima zi în care s-a alăturat echipei și s-a antrenat cu ea, fiecare știa că el era cel mai talentat jucător. Oricum, a venit la antrenament cu o atitudine foarte egoistă. A vrut să joace meciul în felul lui și nu să facă ceea ce îi cerea antrenorul Wooden.

Antrenorul a spus că Sidney a petrecut mult timp pe banca de rezerve în primul lui an în echipă – lucru care i-a dat lui Sidney un sentiment de frustrare, deoarece nu juca atât de mult pe cât ar fi vrut. Antrenorul mi-a spus că Sidney i-ar fi zis: „De ce nu pot să joc mai mult? Știi că sunt cel mai bun jucător din echipă!”. Antrenorul i-ar fi răspuns: „Da, Sidney, ești cel mai bun jucător din echipă, dar

**Poziția îi poate aduce liderului
supunerea jucătorilor, dar nu
îl va duce la câștigarea
campionatului.**

echipa nu joacă la capacitate maximă atunci când tu ești în joc.”

Faptul de fi fost antrenorul echipei i-a dat lui Wooden autoritate și în fața unor persoane precum Sidney, cu care trebuia să-și folosească autoritatea – cel puțin la început. Când era nevoie, antrenorul nu ezita să facă uz de poziția lui. Dar, ca toți marii lideri, și-a dat seama de limitările leadershipului pozițional și a făcut tot ceea ce i-a stat în putință pentru a-și spori influența asupra jucătorilor.

Poziția îi poate aduce liderului supunerea jucătorilor, dar nu îl va duce la câștigarea campionatului. Pentru că echipa lui trebuia să evolueze, antrenorul știa că trebuia să funcționeze la un nivel mai înalt de leadership, ceea ce a și făcut.

Nivelul 2. Permisivitatea – Oamenii te urmează pentru că vor

Unul dintre eroii lui John Wooden era Maica Tereza. O cita adesea, spunând: „O viață netrăită pentru alții nu e viață.” Antrenorul a pus și el în practică aceste vorbe. A construit relații solide cu jucătorii lui și a făcut întotdeauna ceea ce era corect pentru ei. Spre exemplu, primul job de antrenor de colegiu al lui Wooden a fost în statul Indiana, în 1947, după ce a servit țara în al doilea război mondial, în Marina Americană. În acel prim an, echipa lui a câștigat titlul Indiana Collegiate Conference. Drept urmare, a primit invitația de a participa la Turneul Național al National Association of Intercollegiate Basketball (NAIB), în Kansas City. Dar Wooden a refuzat invitația. De ce? La acea vreme, NAIB avea o politică ce interzicea prezența afroamericanilor în turneu și antrenorul nu dorea să-l excludă pe Clarence Walker, unul dintre jucătorii lui, care era negru. Oricum, în anul următor, când antrenorul a condus din nou statul Indiana către cucerirea titlului, a acceptat invitația la același turneu, după ce a auzit că organizația și-a revizuit politica de interzicere a jucătorilor afroamericani. Wooden și-a antrenat echipa în turneul final, unde jucătorii lui au pierdut în fața celor din Louisville. (A fost singurul meci de campionat pe care echipa lui l-a pierdut de-a lungul carierei sale de antrenor.) Iar Clarence Walker a devenit primul jucător afroamerican în turneul de sezon³.

Pe parcursul lungii lui cariere, relația antrenorului cu toți jucătorii lui a fost una specială. Și după terminarea carierei de antrenor, a păstrat legături strânse cu oamenii pe care îi condusesese odinioară pe teren. De fiecare dată când l-am vizitat, conversația noastră a fost întreruptă de câte un apel telefonic din partea vreunuia dintre foștii lui jucători, care voia să știe ce mai face. Și de fiecare dată când am mers împreună cu mașina, mi-a cerut să opresc la oficiul poștal, ca

să le trimită scrisori de răspuns oamenilor care i-au scris sau care i-au cerut să-și pună autograful pe anumite obiecte. Mai mult, la un moment dat mi-a spus că: „Dacă, în calitate de lider, îi asculți, și ei

„Dacă, în calitate de lider, îi asculți, și ei te vor asculta.”

– John Wooden

te vor asculta.” El a înțeles că liderii ascultă, învață și abia apoi conduc.

La moartea sa, am avut privilegiul de a lua parte la funeraliile antrenorului John Wooden, organizate în Pauley Pavilion, la UCLA, pe 26 iunie 2010. Pastorul lui, Dudley Rutherford, a spus:

În ultima săptămână din viața lui, i-am spus antrenorului: „Ți-aduci aminte de toate autografele pe care le-ai dat?”. Și el a răspuns: „Da”. (În acea perioadă nu mai eram siguri cât de mult timp va mai petrece alături de noi.). Am adăugat încet: „Toți acei oameni se roagă pentru tine chiar acum. Pentru toată dragostea aceea pe care le-ai oferit-o, pentru amabilitatea pe care le-ai arătat-o, oamenii aceia se roagă pentru tine în aceste clipe.” Și a zâmbit. Antrenorul s-ar simți copleșit astăzi de toată atenția pe care o primește, dar chiar nu am avut încontro, nu-i așa? Și asta pentru că eram obligați să ne strângem astăzi aici, ca să-i celebrăm viața. Mă gândeam la cât de generos mulțumea și cum își lăsa semnătura antrenorul întotdeauna... la toate autografele pe care le-a dat. Și mă întreb azi: câți dintre voi aveți, acasă, ceva care să amintească de el? Ridicați mâna dacă aveți ceva semnat de antrenor.

Am privit de jur-împrejurul arenei și mii de mâini erau ridicate. Aș aproxima că în jur de 80 la sută dintre oamenii prezenți acolo aveau mâinile ridicate. Era o reflectare a amabilității și dorinței antrenorului de a-i face pe ceilalți să se simtă speciali.

Pe mine, cu siguranță, antrenorul m-a făcut să mă simt special. Am fost onorat în mod deosebit când mi-a cerut să scriu prefața cărții sale, *A Game Plan for Life*. Ce privilegiu! A fost șansa mea de a face ceva pentru cineva care a făcut atât de multe pentru mine. De asemenea, am fost încântat când antrenorul s-a oferit să-mi scrie

prefața la următoarea mea carte, *Sometimes You Win, Sometimes You Learn*. Cu sprijinul lui Don Yeager, coautorul lui, a fost unul dintre ultimele lucruri scrise de către antrenor, înainte de a se stinge din viață.

Antrenorul Wooden a avut o influență personală deosebită. De fiecare dată când l-am vizitat, după ce ne spuneam „La revedere”, urcam în ascensorul care mă cobora din apartamentul lui și pășeam către parcare destinată vizitatorilor. Când ajungeam la mașină, îmi întorceam capul și mai aruncam o privire către balconul apartamentului lui. Iar antrenorul era mereu acolo, conducându-mă cu privirea și făcându-mi un semn cu mâna. Aceasta va fi mereu pentru mine cea mai suavă amintire despre el – stabilirea unei legături pline de căldură, așa cum orice lider bun de nivel 2 ar trebui s-o facă.

Nivelul 3. Producția – Oamenii te urmează pentru ceea ce ai făcut pentru organizație

Liderii de la nivelul 3 produc, iar asta se poate spune cu certitudine despre John Wooden. Atât ca jucător, cât și ca antrenor, a fost un învingător. A învățat să țințească coșurile de baschet după o rețetă inoculată de către tatăl lui. Și-a dus echipa de baschet a liceului în campionatul statului Indiana vreme de trei ani și l-a câștigat o dată. A primit de trei ori titlul All-American la Purdue, conducându-și echipa către două titluri Big Ten și un campionat național. Și a fost introdus în Naismith Memorial Hall of Fame, în calitate de jucător, înainte de a fi inclus în calitate de antrenor.

Antrenorul a fost un mare atlet, care practica multe sporturi. A câștigat campionate de baschet în calitate de jucător, dar cea mai mare realizare sportivă a sa ar fi fost la golf. *Golf Digest* îl numește pe John Wooden ca fiind unul dintre cei patru oameni care au reușit atât un „double eagle”, cât și o gaură, în una și aceeași rundă de golf. Performanța a avut loc în 1947, la South Bend Country Club, în South Bend, Indiana.

Wooden și-a început cariera ca antrenor de liceu și ca profesor de limba engleză. În primul lui an de antrenorat în baschet, echipa lui era cunoscută mai degrabă pentru faptul că pierde meciuri. Este

semnificativ, pentru că a fost singura dată în întreaga lui carieră când a înregistrat o înfrângere! În cei 11 ani de antrenor al jucătorilor lui de liceu, recordul lui era de 218-42⁴.

După ce a antrenat în sezonul 1947-1948, Wooden a devenit șeful antrenorilor de la UCLA. El deținuse inițial postul de antrenor șef la Universitatea din Minnesota, dat fiind că el și soția lui, Nell, își doreau să rămână în Vestul Mijlociu. Și Golden Gophers i-a mai oferit aceeași poziție, dar nu a fost informat despre asta decât după ce acceptase deja postul de la UCLA. Și, din moment ce apucase să le promită celor de la Universitatea California, a refuzat oferta din Minnesota.

Antrenorul Wooden a reușit într-un singur sezon să întoarcă situația în favoarea echipei. Înainte de venirea lui, trecuse printr-o etapă de înfrângeri. În primul lui an de antrenor la UCLA, echipa a câștigat Pacific Coast Conference (PCC) Southern Division Championship cu un record de 22-7. A fost sezonul cu cele mai multe învingeri pentru UCLA, de la înființarea programului lor de baschet, în 1919⁵. Restul carierei profesionale a lui Wooden a devenit legendară. O performanță de 885-203 (cu un procentaj de 813 victorii). Zece campionate naționale. Patru sezoane fără eșec. Numit Antrenorul Anului NCAA de șapte ori⁶. Și, în 2009, a fost numit de către *Sporting News* drept cel mai mare antrenor al tuturor timpurilor în orice sport⁷.

Dat fiind că a experimentat o asemenea carieră prolifică în calitate de lider, m-am întrebat de ce anume îi era cel mai dor din perioada în care a fost antrenor. Așa că l-am întrebat. Răspunsul lui m-a surprins: „Ceea ce îmi lipsește cel mai mult sunt antrenamentele, nu meciurile”. A explicat: „Voiam să câștig fiecare meci pe care îl jucam, atât ca jucător, cât și ca antrenor. Dar am înțeles că până la urmă a câștiga sau a pierde nu ține întotdeauna de mine. Ceea ce ține exclusiv de mine este felul în care mă pregătesc și îmi antrenez echipa. Mi-am judecat succesul, «victoria», după acest criteriu. Și asta a făcut ca totul să capete și mai mult sens.” Antrenorul a rezumat: „Jocurile câștigate, titlurile și campionatele nu sunt chiar așa cum vrea lumea să pară, dar să ajungi acolo, călătoria înseamnă cu mult

mai mult decât aparențele.” Este o perspectivă măreață, venită de la un mare lider, care a avut întotdeauna rezultate la nivelul 3.

Nivelul 4. Dezvoltarea oamenilor – Oamenii te urmează pentru ceea ce ai făcut pentru ei

Antrenorul Wooden spunea că „succesul este o liniște sufletească, ce vine ca o consecință directă a autosatisfacției dată de faptul că știi că ai făcut tot ce ți-a stat în puteri din tot ceea ce puteai să oferi.” Asta este ceea ce vor liderii de nivel 4 pentru ei înșiși și pentru cei pe care îi conduc: să-și atingă potențialul maxim.

„Succesul este o liniște sufletească, ce vine ca o consecință directă a autosatisfacției dată de faptul că știi că ai făcut tot ce ți-a stat în puteri din tot ceea ce puteai să oferi.”

– John Wooden

La fel ca și oricare alt lider pe care l-am studiat, antrenorul a selectat cei mai talentați oameni pe care-i putea găsi și apoi i-a dezvoltat pentru a deveni cei mai buni posibil. Lista de jucători din echipele lui de la UCLA conține nume de legendă, precum: Kareem Abdul-Jabbar, Bill Walton, Sidney Wicks, Walt Hazzard, Gail Goodrich, Keith Wilkes, Curtis Rowe, Marques Johnson, Dave Meyers și Lucius Allen. Totuși, antrenorul era mai mândru de realizările din viața jucătorilor lui, decât de cele de pe terenul de baschet. Fața lui se însenina pe măsură ce vorbea despre oamenii care au dus la îndeplinire responsabilități de leadership în educație, guvern, religie și afaceri. Aceștia erau oamenii pe care el i-a dezvoltat. Iar și iar, jucătorii lui spuneau că dorința antrenorului era aceea de a folosi baschetul pentru a-i învăța cum să trăiască și să conducă, nu cum să învingă în campionate.

Cum a reușit antrenorul Wooden să aibă succes la nivelul 4? Iată punctul meu de vedere.

A avut succes în analiza și selecția jucătorilor

Antrenorul alegea întotdeauna jucători care nu doar că jucau bine baschet, ci erau și membri buni de echipă, studenți buni și cetățeni buni. El a făcut asta, ghidându-se după patru criterii:

- **Educație:** antrenorul își dorea studenți buni în echipa sa. Credea că țelul lor principal la intrarea în colegiu era acela de a primi o educație aleasă, nu să joace baschet. A căutat și a găsit adevărați studenți-atleți.
- **Viață de familie:** antrenorul spunea adesea că prioritățile unei persoane ar trebui să fie familia, credința și prietenii. Și în ceea ce privește poziționarea familiei înaintea credinței, spunea cu o sclipire în ochi că „Dumnezeu înțelege”. Cred că prin asta înțelegea că înveți foarte multe despre caracterul oamenilor din felul în care aceștia își tratează familiile. Spre exemplu, mi-a povestit despre o excursie de recrutare unde el și asistentul lui au vizitat liceele cele mai importante din țară. Antrenorul avea documentele de înscriere la el, pentru a i le oferi unui anumit tânăr spre semnare, în caz că totul decurgea bine. Nu a fost așa. În timpul petrecut împreună, băiatul i-a vorbit de mai multe ori cu lipsă de respect mamei lui. Antrenorul a plecat fără să ofere bursa. După aceea, asistentul și-a arătat uimirea. Antrenorul i-a replicat: „Orice jucător care nu își respectă mama nu-și va respecta nici antrenorul.”
- **Evaluare multiplă de la antrenori:** antrenorul obișnuia să spună că „Dacă vezi un jucător numai o singură dată, e ca și cum ar fi mai bine să nu-l fi văzut niciodată.” Ca să-și facă o părere clară despre jucătorii de care era interesat, îi întreba pe alți cinci antrenori de la echipe adverse celei în care juca respectivul: „Cine a fost cel mai bun jucător din echipele cu care v-ați luptat anul acesta?” Și apoi, stătea de vorbă cu șeful antrenorilor acelui jucător. Numai după toate acestea lua în considerare posibilitatea de a-l evalua pentru o ofertă de bursă.
- **Rapiditate:** liderii trebuie să ia întotdeauna în considerare care este cea mai importantă caracteristică a oamenilor din echipa lor (după caracter). Baschetul este un joc de rapiditate, așa că antrenorul alege trăsătura athletică deasupra oricărei alta. Astfel a fost capabil să învingă în primul lui campionat național cu o echipă în care fiecare starter avea maximum 1,80 m. Țelul lui era să aibă cei mai rapizi jucători de pe teren, așa încât să aibă avantaj la contraatac. Considera că dacă echipa

lui reușește să provoace cinci sau mai multe contraatacuri în comparație cu echipa adversă, în timpul unui meci, va avea cinci ocazii în plus de a înscrie, obținând astfel cinci sau șase puncte în avantaj. Asta înseamnă de cele mai multe ori diferența dintre un meci pierdut și unul câștigat.

La fel ca toți liderii buni, antrenorul Wooden avea o imagine clară a celui pe care și-l dorea în echipă. Drept urmare, a recrutat cei mai buni jucători – oameni care aveau potențialul de a fi dezvoltati și de a câștiga campionate.

Metoda lui de predare se baza pe dezvoltarea jucătorului

După cum am mai spus deja, nu poți învinge fără jucători buni. Dar chiar dacă ai jucători buni, tot există șanse să nu câștigi. Ca să ai șansa asta, trebuie să-i dezvolti. La acest capitol, John Wooden a fost un expert. Iar metodele lui erau atât de simple, că oricine le poate urma:

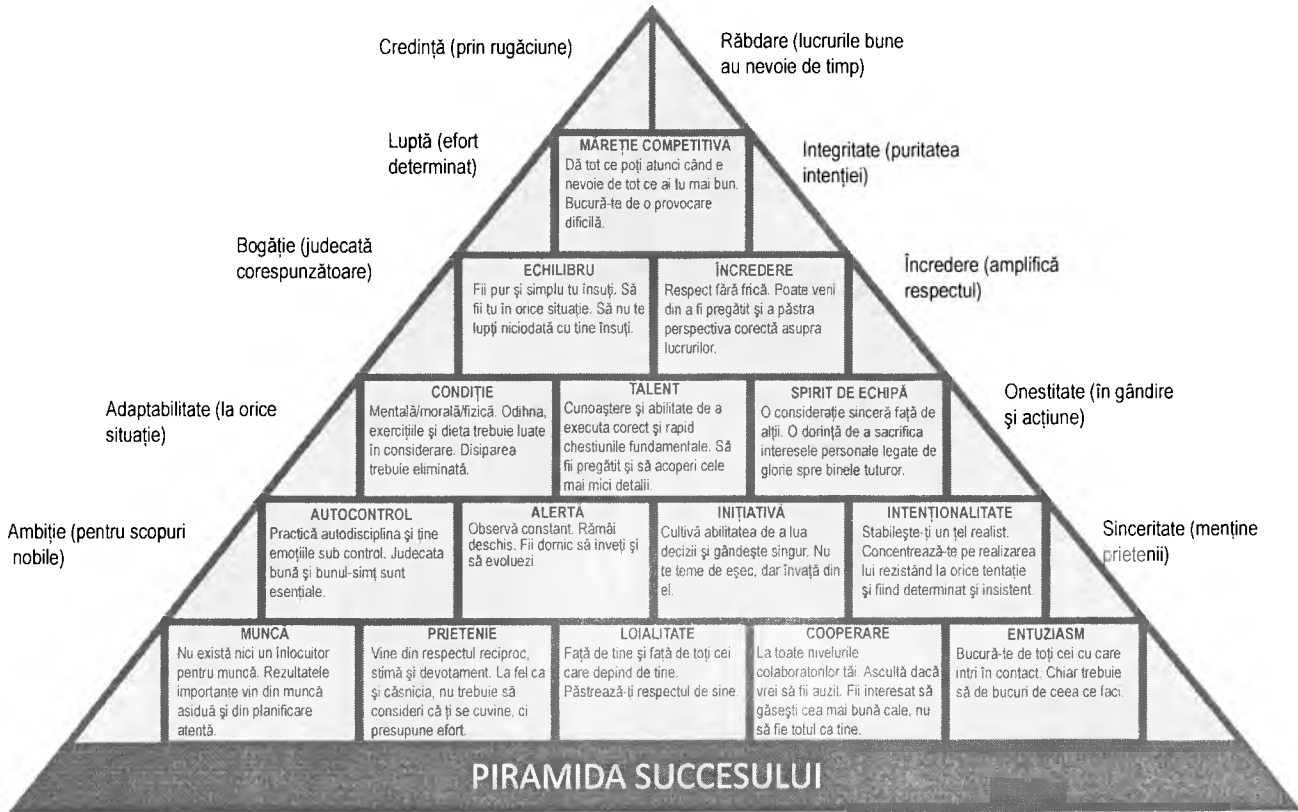
1. **Explicație** – Spune-le ce vrei tu să știe și să facă.
2. **Demonstrație** – Arată-le ce vrei să știe și să facă.
3. **Inițiativă** – Lasă-i să-ți arate că știu ce au de făcut.
4. **Corecție** – Cere-le să schimbe ce fac incorect.
5. **Repetiție** – Cere-le să execute corect iar și iar.

După aceea, antrenorul lăsa rezultatele să vorbească de la sine. El obișnuia să spună: „Dacă te pregătești corespunzător, s-ar putea să fii depășit, dar nu vei avea de pierdut niciodată. Întotdeauna ai de câștigat atunci când depui efortul maxim de a face tot ce e mai bun posibil.”

**„Întotdeauna ai de câștigat
atunci când depui efortul
maxim de a face tot ce e mai
bun posibil.”**
– John Wooden

A dezvoltat în jucători valori și calități care să-i ajute să experimenteze succesul adevărat

De Piramida Succesului a antrenorului Wooden am aflat pentru prima oară în anii 1970, pe când eram doar un tânăr lider aspirant.



Piramida Succesului este protejată prin drepturi de autor de John Wooden Legacy, LLC. Toate drepturile sunt rezervate.

A început s-o dezvolte pe la mijlocul anilor '30 și a finalizat-o în 1948^s. A fost atunci când a început să le-o predea jucătorilor lui. Asta i-a oferit lui o modalitate concretă de a-i învăța ceea ce el considera a fi important. Și i-a învățat și pe alții, până când a murit.

Când am descoperit piramida într-o revistă, am decupat-o și am lipit-o pe birou, astfel încât să o am la vedere în fiecare zi. Mi-am dat seama că în acea piramidă erau calități și valori pe care trebuia să le îmbrățișez și să le posed. Ți-o prezint, așadar, și ție (vezi pagina 289).

Antrenorul Wooden considera valorile pe care le predă ca fiind mai importante decât baschetul.

Nivelul 5. Apogeul – Oamenii te urmează pentru cine ești și ce reprezinți

Nu am nici o îndoială că antrenorul Wooden a atins apogeul nivelurilor de leadership. Există dovezi peste tot. Din 1977, cel mai râvnit titlu de jucător al anului în baschet este John R. Wooden Award. Este echivalentul în baschet al trofeului la fotbal Heisman, al cărui câștigător este anunțat în cadrul unei ceremonii susținute la Los Angeles Athletic Club. Anual, au loc două evenimente de baschet masculin numite John R. Wooden Classic și John R. Wooden Tradition, în cinstea lui. Și pe 23 iulie 2003, John Wooden a fost la Casa Albă, unde președintele Statelor Unite i-a acordat Presidential Medal of Freedom, cea mai înaltă distincție națională civilă.

Alte dovezi ale respectului primit de către antrenorul Wooden de la ceilalți au putut fi văzute la funeraliile de la UCLA, Pauley Pavilion. Au participat mii de oameni, inclusiv mulți dintre foștii lui jucători. Wooden a fost mult mai mândru de realizările lor după ce au renunțat la baschet, iar succesele lor individuale sunt un testament al capacității lui de a dezvolta lideri.

În timpul ceremoniei, imaginile au înfățișat viața și realizările antrenorului. O lumină strălucea peste scaunul lui din arenă, acolo de unde îi privea pe Bruins jucând, după ce s-a retras. Acel scaun a fost acum retras și nimeni nu va mai sta pe el vreodată. O lumină strălucea peste terenul de baschet, așa încât toată lumea să vadă

numele Nell și John Wooden, după care a fost denumit terenul. Luminile au fost îndreptate către cele zece afișe ale Campionatului Național, pentru ca fiecare să-și aducă aminte de realizările lui de antrenor, care nu se vor mai repeta niciodată în baschetul masculin de colegiu.

Cu toate acestea, în ciuda tuturor realizărilor și premiilor, profunzimea leadershipului lui Wooden se poate măsura cel mai bine prin caracterul lui. Pastorul Dudley Rutherford a menționat asta la funeraliile Antrenorului, când a specificat:

I-am transmis familiei lui, în cadrul funeraliilor private, că măreția lui nu stă în ceea ce a făcut; măreția lui nu stă în ceea ce a predat. Măreția lui stă în cine era el; caracterul lui, valorile, convingerile, credința lui. Și deși a avut de înfruntat câteva probleme de sănătate pe parcursul ultimilor doi ani de viață, niciodată nu s-a molipsit de boala mândriei. Nici un medic nu l-a diagnosticat vreodată cu vreun sindrom al egoismului. EKG-ul nu a scos la iveală nici o urmă de ego și nici un RMN nu ar fi putut vreodată să găsească nici cea mai mică urmă de prejudecată. Din punct de vedere moral, a avut o sănătate perfectă. Din punct de vedere spiritual, a fost un om umil, care și-a pus credința și încrederea în Dumnezeu și în Unicul Lui Fiu, Sfântul Iisus Hristos. Și deși antrenorul nu a fost niciodată un habotnic în credința lui – nu a fost niciodată insistent pentru credință; nu a împins niciodată pe nimeni în credință – pur și simplu a trăit zi de zi având încredere, plimbându-se, trăind, crezând în Mântuitor și Dumnezeul lui.

În timpul ceremoniei, omul de televiziune Dick Enberg a descris ultima lui vizită la John Wooden. Când Enberg s-a ridicat să plece, antrenorul a zâmbit și a arătat către frunte. Enberg a descris cum s-a dus la el și l-a sărutat pe frunte pe antrenor, spunând: „A fost ca și cum l-aș fi sărutat pe Dumnezeu”. Antrenorului îi plăcea foarte mult un citat atribuit lui Socrate: „Mă rog Ție, Doamne, să fiu frumos pe dinăuntru.” Asta era rugăciunea lui John Wooden și cred că Dumnezeu i-a răspuns la ea.

La finalul funeraliilor, participanții nu au părăsit locul în grabă. Au petrecut două ore în onoarea unui lider minunat și, după aceea, au vrut să mai stea și să se inspire din atmosfera aceea. Cred că mulți se gândeau: *Vreau să trăiesc și să mor la fel ca el*. Eu unul știu că așa mi s-a întâmplat.

De multe ori, oamenii nu-și dau seama cât de minunat este un lider până când moare. Merg la înmormântare sau la funeralii și sunt surprinși să descopere că viețile multor altora au fost influențate de acea persoană. În cazul antrenorului, nu a trebuit să așteptăm ca să observăm asta. Jucătorii membri ai diferitelor echipe pe care le-a antrenat timp de patru decenii au primit binecuvântarea leadership-ului său – și la fel și oamenii pe care i-a condus după ce au părăsit terenul de joc. Și alte milioane l-au privit din exterior conducându-și echipele către victorie. Mi-aș fi dorit să-i semăn mai mult: ca persoană care oferă, ca persoană care dezvoltă, ca profesor, antrenor, lider și prieten. A fost cinstit, principial, disciplinat, modest, amuzant, curajos și credincios. A fost un lider de nivel 5. Lumea are nevoie de mai mulți asemenea lideri.

Note

Poți avea un plan de lucru referitor la leadership pentru propria ta viață

1. John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Revised and Updated 10th Anniversary Edition* (Nashville: Thomas Nelson, 2007).

Nivelul 1. Poziția

1. D. Michael Abrashoff, *It's Your Ship* (New York: Warner Books, 2002), 4.
2. „Trouble Finding the Perfect Gift for Your Boss – How About a Little Respect?”, Ajilon Office, 14 octombrie 2003, www.ajilonoffice.com/articles/af_bosssday-101403.asp, accesat pe 25 septembrie 2006.
3. *Vezi Today Matters* (Nashville: Center Street, 2004) pentru cele douăsprezece zone asupra cărora m-am concentrat și pentru obiceiurile zilnice cu ajutorul cărora îmi gestionez viața.
4. Cartoon copyright 2010; retipărit cu amabilitatea Bunny Hoest.
5. John C. Maxwell, *Leadership Gold* (Nashville: Thomas Nelson, 2008).
6. Cartoon copyright 2001, de Randy Glasbergen.
7. „Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation”, *Gallup Management Journal*, 12 octombrie 2006, <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company-Innovation.aspx>; accesat pe 2 iulie 2010.
8. Marco Nink, „Employee Disengagement Plagues Germany”, *Gallup Management Journal*, 9 aprilie 2009, <http://gmj.gallup.com/content/117376/Employee-Disengagement-Plagues-Germany.aspx>; accesat pe 2 iulie 2010.

Nivelul 2. Permișiunea

1. Janet Lowe, *Jack Welch Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Business Leader* (New York: Wiley, 2007), 89.
2. *Ibid.*
3. „Active Listening”, U.S. Department of State, www.state.gov/m/a/os/65759.htm; accesat pe 28 iulie 2010.
4. Martin Kalungu-Banda, *Leading like Madiba: Leadership Lessons from Nelson Mandela* (Cape Town, South Africa: Double Story Books, 2008), 13-15.

5. Bill Hybels și Mark Mittelberg, *Becoming a Contagious Christian* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 1996), 57.
6. Warren Bennis și Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge* (New York: HarperBusiness, 1997), 52.
7. Matei 7:12 (NKJV).
8. Hadith of an-Nawawi 13.
9. Talmud, Shabbat 31a, citat în „The Universality of the Golden Rule in World Religions”, www.teachingvalues.com, 23 septembrie 2002.
10. Udana-Varga 5, 1, citat în *ibid*.
11. Mahabharata 5, 1517, citat în *ibid*.
12. Shast-na-shayast 13:29, citat pe www.thegoldenrule.net, 23 septembrie 2002.
13. Analecte 15:23, citat pe *ibid*.
14. „Epistle to the Son of the Wolf”, 30, citat pe www.fragrant.demon.co.uk/golden, 23 septembrie 2002.
15. Suttrakritanga 1.11.33, citat pe *ibid*.
16. *Ibid*.
17. Proverbe 27:6 (NAS B).
18. Pauline Graham, ed., Mary Parker Follett: Prophet of Management (Baltimore: Beard Books, 2003).

Nivelul 3. Producția

1. Joel Weldon, „Jobs Don't Have Futures, People Do”, The Unlimited Times (e-newsletter), <http://cmaanet.org/files/shared/CONTROLLABLES.pdf>; accesat pe 19 august 2010.
2. Walt Mason, „The Welcome Man”, în *It Can Be Done: Poems of Inspiration*, ed. Joseph Morris și St. Clair Adams (1921; Project Gutenberg, 2004), www.gutenberg.org/files/10763/10763-8.txt; accesat pe 19 august 2010.
3. Sursă necunoscută.
4. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: HarperCollins, 2001), 139.
5. Henry Ford, interviu din *The American Magazine* (iulie 1928), vol. 106.

Nivelul 4. Dezvoltarea oamenilor

1. Drucker, Peter, *On the Profession of Management* (Cambridge, MA: Harvard Business Review, 2003).
2. George Barna și Bill Dallas, *Master Leaders: Revealing Conversations with 30 Leadership Greats* (Carol Stream, IL: BarnaBooks, 2009), 61.
3. James A. Belasco și Ralph C. Stayer, *Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead* (New York: Warner Books, 1994), 19.

4. Everett Shostrom, *Man, The Manipulator* (New York: Bantam, 1980).
5. „The Little Boy and Sugar“, Storytime for Children, Gandhi Memorial Center, Washington D.C., www.gandhimemorialcenter.org/for_children, accesat pe 8 aprilie 2011.
6. George Barna și Bill Dallas, *Master Leaders* (Wheaton, IL: Tyndale, 2009), 62.
7. David Sedaris, *Naked* (New York: Back Bay Books, 1997), 215.

Nivelul 5. Apogeul

1. Collins, *Good to Great*, 29.
2. Robert J. Thomas, „Crucibles of Leadership Development“, MIT Sloan Management Review 49, nr. 3 (primăvara 2008), 15.
3. *Ibid*, 16.

Portretul unui lider de nivel 5

1. „John Wooden: A Coaching Legend“, 10 octombrie 1910 – 4 iunie 2010“, site-ul oficial al UCLA Athletics, www.uclabruins.com/sports/m-baskbl/spec-rel/ucla-wooden-page.html; accesat pe 24 septembrie 2010.
2. „John Wooden: Life and Times“, UCLA, www.spotlight.ucla.edu/john-wooden/life-and-times; accesat pe 23 septembrie 2010.
3. „NAIA Celebrates Black History Month – The Clarence Walker Story“ (video), YouTube, www.youtube.com/watch?v=6TPw7UnCG3g; accesat pe 23 septembrie 2010.
4. „John Wooden: A Coaching Legend“.
5. „Season-by-Season Records“, UCLA History, http://grfx.cstv.com/photos/schools/ucla/sports/m-baskbl/auto_pdf/MBB_History_9-128.pdf, 116; accesat pe 24 septembrie 2010.
6. „John Wooden: A Coaching Legend“.
7. „Sporting News' Top 50 Greatest Coaches of All Time“, Sporting News, 29 iulie 2009, www.sportingnews.com/ncaa-basketball/story/2009-7-9/sporting-news-0-greatest-coaches-all-time; site accesat pe 24 septembrie 2010.
8. „Wooden's Pyramid of Success“, The John R. Wooden Course, http://woodencourse.com/woodens_wisdom.html; accesat pe 24 septembrie 2010.

Într-un limbaj extrem de accesibil și prin intermediul unor exemple concrete, John C. Maxwell ne descrie un concept testat în peste treizeci de ani de experiență profesională, ce poate fi aplicat într-o multitudine de organizații, indiferent de dimensiunea acestora. Este vorba despre cele cinci etape de leadership, autorul arătându-le cititorilor cum pot aprofunda fiecare nivel astfel încât să ajungă să aibă o influență cât mai mare în sfera în care își desfășoară activitatea, transformându-se în lideri respectați și de succes.

1. Poziția

Oamenii te urmează fiindcă sunt obligați.

2. Permisivitatea

Oamenii te urmează fiindcă își doresc acest lucru.

3. Producția

Oamenii te urmează prin prisma a ceea ce ai făcut pentru organizație.

4. Dezvoltarea oamenilor

Oamenii te urmează prin prisma a ceea ce ai făcut pentru ei personal

5. Apogeul

Oamenii te urmează pentru ceea ce ești și pentru ceea ce reprezinți.

„John le-a predat managerilor de la Delta cele cinci niveluri de leadership, rezultatele fiind într-un final extraordinare. Punctele de vedere și principiile valoroase pe care ni le-a transmis ne-au fost de mare ajutor – indiferent de poziția deținută –, materializându-se în creșterea eficienței și în îmbunătățirea performanței. John este un excelent specialist în comunicare și un bun cunoscător al științei conducerii, de la care cu toții avem de învățat.”

– Ed Bastian, președinte Delta Air Lines



ISBN 978-973-162-096-1

